REINHARD HÖLSCHER

Die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften und ihre Konsequenzen für den Mitgliedsbetrieb

1964

Die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften und ihre Konsequenzen für den Mitgliedsbetrieb

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch die
Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität
zu Münster

vorgelegt von

REINHARD HÖLSCHER
aus Ascheberg (Westfalen)

1965

UNIVERSITEITSBIBLIOTHEEK - LEIDEN -

1. Berichterstatter: Prof. Dr. Albert Schnettler
2. Berichterstatter: Prof. Dr. Erik Boettcher
Dekan: Prof. Dr. Herbert Timm
Tag der mündlichen Prüfung: 18. Dezember 1964

Gliederung

Seite

EINLEITUNG 1

A Begriffe 2

I. Betriebliche Funktionen 2

II. Die "Ausgliederung" betrieblicher Funktionen 6

III. Wesen und Besonderheiten der Genossenschaft 8

1. Der Genossenschaftsbegriff 8

a) Die Legaldefinition des § 1 GenG . . 8

b) Der wirtschaftliche Begriff der Genossenschaft 11

b1) Ökonomische Wesensmerkmale der Genossenschaft 11

b2) Soziologische Wesensmerkmale . . 12

2. Die aus der Struktur resultierenden betriebswirtschaftlichen Eigenarten . . . 14

a) Das Verhältnis von Mitglied zu Genossenschaft 14

b) Die betriebliche Zielsetzung der Genossenschaft 16

B Problemstellung und Abgrenzung des Themas . . . 19

ERSTER HAUPTTEIL

FORMEN DER AUSGLIEDERUNG BETRIEBLICHER FUNKTIONEN AUF HANDELSGENOSSENSCHAFTEN 24

A Vorbemerkung 24

B Einteilung der Handelsgenossenschaften im Hinblick auf die Verbindung zum Mitgliedsbetrieb 25

I. Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften als Primärgenossenschaften 25

1. Grundsätzliche Charakterisierung 25

2. Einteilung nach dem Einzugsgebiet der Mitglieder 26

a) Genossenschaften auf lokaler Basis . . 26

b) Genossenschaften auf regionaler Basis . 28
c) Genossenschaften auf nationaler Basis . 29

II. Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften als Sekundärgenossenschaften 31

C Formen der Durchführung betrieblicher Funktionen in Handelsgenossenschaften 34

I. Die Grundleistungen 34
1. Genossenschaften als Vermittler 35
a) Aushandeln von Konditionen 35
b) Delkrederegeschäft 37
c) Kommissionsgeschäft 40
2. Genossenschaften als Eigenhändler 41
a) Streckengeschäft 41
b) Lagergeschäft 42
3. Übergang zur Produktion 44

II. Die Zusatzleistungen 44

ZWEITER HAUPTTEIL

DIE KONSEQUENZEN FÜR DEN MITGLIEDSBETRIEB 51

A Der Einfluß auf die Wettbewerbsposition des Mitgliedsbetriebes 51

I. Die Handelsgenossenschaft als Abwehrorganisation 51
1. Der Monopolisierungsgrad als Maßstab der Marktmacht 51
2. Die Handelsgenossenschaft als gegengewichtige Marktmacht 54
a) Wesenszüge der gegengewichtigen Marktmacht 54
b) Der Ausgleich der Marktmacht 57
(1) auf der den Mitgliedsbetrieben gegenüberliegenden Marktseite 57
(a) durch Beschaffungsgenossenschaften 58
(b) durch Absatzgenossenschaften . 61
(2) auf den der Genossenschaft vor- bzw. nachgelagerten Märkten 63

(a) Zusammenschluß auf der gleichen Marktseite 64

(b) Retrograde und progressive Integration 67

II. Die Eignung der Handelsgenossenschaft zur Bildung einer Monopolstellung 70

1. Die Absatzgenossenschaft als Angebotsmonopolist 70

2. Die Beschaffungsgenossenschaft als Nachfragemonopolist 74

B Der Rationalisierungseffekt durch Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften 77

I. Vorbemerkungen 77

II. Unmittelbare Rationalisierungseffekte im Mitgliedsbetrieb 80

1. Objektbezogene Erörterung 80

a) Arbeitskräfte 80

b) Betriebsmittel 81

c) Bezogene Ware bzw. Absatzprodukte . . . 83

d) Kapital 84

d1) Übernahme von Geschäftsanteilen und Haftverpflichtungen 85

d2) Kreditgewährung an die Genossenschaft 87

d3) Reduzierung des Kapitalbedarfs durch Verzicht auf Investitionen 88

2. Funktionsbezogene Darstellung 90

a) Vorbereitende Maßnahmen 90

a1) Verschaffung von Informationen . . 91

a2) Gemeinschaftswerbung 93

b) Beschaffungs- bzw. Absatzdurchführung . 95

c) Vorratshaltung 98

III. Vorteile einer gemeinsamen Durchführung betrieblicher Funktionen gegenüber einbetrieblichem Vollzug 99

1. Die Abhängigkeit der Kosten je Leistung von der Menge einheitlicher Leistungen je Zeiteinheit 99

2. Die Ertragsbeeinflussung durch die genossenschaftliche Preispolitik 103

a) Antinomische Züge der Genossenschaftspreise 104
b) Beurteilung preispolitischer Alternativen 105
b1) Marktpreise und Warenrückvergütung 106
b2) Marktpreise, Rabatte und Warenrückvergütung 107
b3) Kostendeckungspreise 108
c) Das Problem der Gleichbehandlung der Mitgliedsbetriebe 109
c1) Ökonomisch gerechte Behandlung und praktische Verfahren 110
c2) Einheitliche Behandlung 111
c3) Differenzierte Behandlung 112
3. Mit der Genossenschaftsbildung verbundene Finanzierungsmöglichkeiten 115
a) Außenfinanzierung 115
b) Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) 118
b1) Formen der Selbstfinanzierung . . 118
b2) Beurteilung der Selbstfinanzierung 119
Exkurs: Möglichkeiten zur Verbesserung der Kapitalgeberstellung der Genossenschaftsmitglieder 123

C Der Einfluß auf die Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes 129

I. Die Sicherung der Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes aufgrund gesetzlicher Vorschriften 128
1. Freiwilliger Ein- und Austritt 128
2. Die Mitwirkung in den Organen der Genossenschaft 129

II. Das Erfordernis autonomer Entscheidungen der Genossenschaftsleitung 131

III. Die Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen zur Genossenschaft und ihre Bedeutung für die Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes . 133
1. Freiwilligkeit der Inanspruchnahme genossenschaftlicher Leistungen 133
2. Bezugs- und Lieferungszwang 136

IV. Autonomiestreben der Mitgliedsbetriebe und Kooperativeffekt 139

Schlußbetrachtung 143

LITERATURVERZEICHNIS 146

EINLEITUNG

Unter den betriebspolitischen Maßnahmen, die eine Erhöhung bzw. Sicherung der Rentabilität zum Ziele haben, nimmt die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Gemeinschaftsorgane eine zentrale Stellung sein.[1)]

In wirtschaftspolitischen Diskussionen und Veröffentlichungen werden Selbsthilfemaßnahmen empfohlen zur Bewältigung marktwirtschaftlicher Probleme, die der Übergang zu großräumiger Wirtschaftsweise (Beitritt zur EWG) mit sich bringt. Kooperationsbestrebungen beweisen ihre Aktualität immer dann, wenn sich Klein- und Mittelbetriebe Aufgaben gegenübersehen, die sie auf sich allein gestellt nicht lösen können. Die genossenschaftliche Kooperationsform und die sich hieraus ergebenden Konsequenzen für die Mitgliedsbetriebe sind Gegenstand der folgenden Untersuchung.

Die Abhandlung des Themas macht es erforderlich, einleitend zwei Fragenkreise zu erörtern. Zunächst sollen die betrieblichen Funktionen systematisiert werden und zum anderen soll der Begriff der "Ausgliederung" betrieblicher Funktionen näher bestimmt werden. Der zweite Fragenkreis befaßt sich mit dem Wesen und den wirtschaftlichen Eigenarten der Genossenschaft.

---

1) Vgl. Schnettler, A., (I), "Betriebsanalyse", 2. Auflage, Stuttgart 1960, S. 219.

A Begriffe

I. Betriebliche Funktionen

Der Zweck eines jeden Betriebes (die Begriffe Betrieb und Unternehmung werden im folgenden synonym verwandt) ist die Erstellung wirtschaftlicher Leistungen materieller oder immaterieller Art. Um Sachgüter zu produzieren oder Dienstleistungen bereitzustellen, sind in den Betrieben bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Mit anderen Worten ist jeder Betrieb Träger wirtschaftlicher Funktionen, die im folgenden näher zu untersuchen sind.

Der Begriff "Funktion" spielt nicht nur in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen eine Rolle, sondern er wird auch im allgemeinen Sprachgebrauch häufig verwandt.[1] Wenn von betrieblichen Funktionen gesprochen wird, so denkt man an Aufgaben und Tätigkeiten, die von Betrieben vollzogen werden.[2]

Während in der älteren Betriebswirtschaftslehre das Institutionelle des betrieblichen Wirtschaftens im Vordergrund stand, analysiert die moderne Forschung betriebliche Probleme vorwiegend in "funktionaler Betrachtung".[3] Erste Ansätze zu einer "funktionalen Betrachtung", worauf Deutsch hinweist,[4] finden sich bei Henry Fayol.[5]

---

1) Vgl. Thoms, W., "Der Begriff 'Funktion' in der Betriebswirtschaft", in: Buchhaltungsbriefe, Nr. 11, 1960, S. 5 ff.

2) Der Funktionsbegriff wird in der Organisationstheorie eingehend untersucht.
Vgl. Schramm, W., "Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation", Berlin-Leipzig 1936, S. 4.

3) Deutsch, P., (I), "Entwicklungstendenzen der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen des technischen Fortschritts", in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 26. Jg., 1956, S. 484.

4) derselbe, a.a.O., S. 484.

5) Fayol, H., "Allgemeine und industrielle Verwaltung" (erschienen 1916), München und Berlin 1929, S. 6. Er unterscheidet:
1. Technische Vorgänge
2. Kommerzielle Vorgänge

3. Finanz-

Im Anschluß daran haben viele Autoren Beiträge zur Systematik der betrieblichen Funktionen geliefert.[1)]

Entsprechend der Vielzahl und Mannigfaltigkeit betrieblicher Funktionen ist ihre Unterteilung in verschiedener Weise möglich. Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum findet man neben betrieblichen und überbetrieblichen Funktionen, Grund- oder Elementarfunktionen, auch Haupt-, Neben-, Kern- und Randfunktionen, primäre und sekundäre, allgemeine und Spezialfunktionen usw.[2)] Im wesentlichen liegen hierbei die Unterschiede:

1. in den verschiedenen zugrunde gelegten Einteilungskriterien und
2. in dem Ausmaß der Aufspaltung in Teilfunktionen.

Häufig werden im Schrifttum die betrieblichen Funktionen dem zeitlichen Ablauf entsprechend in folgende Kategorien eingeteilt[3)]:

1. Beschaffung
2. Fertigung
3. Vertrieb
4. Verwaltung
5. Finanzierung.

---

3. Finanzwirtschaftliche Vorgänge
4. Sicherheitsmaßnahmen
5. Vorgänge der Rechnungslegung
6. Administrative Vorgänge.

1) Vgl. den umfassenden Überblick bei Schäfer, E., (I), "Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre", in: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft, hrsg. v. F. Henzel, Frankfurt 1955, S. 11 ff.

2) Vgl. Schäfer, E., (I), a.a.O., S. 15.

3) Vgl. u.a. Schäfer, E., (II), "Die Unternehmung", 5. Auflage, Köln und Opladen 1963, S. 168. Er unterscheidet: Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung.
Rössle, K., (I), "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 5. Auflage, Stuttgart 1956, S. 148: Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Verwaltung;
derselbe, (II), "Funktionen, betriebliche", in: HWB, 3. Auflage, Stuttgart 1960, Sp. 2091.

Eine solche oder ähnliche Gliederung der betrieblichen Funktionsbereiche hat den Vorteil, daß die Beziehungen zur Wirklichkeit weitgehend erhalten bleiben. Bei jeder Aufteilung des gesamten betrieblichen Aufgabenbereiches in bestimmte Funktionen, Teil- und Unterfunktionen können die tatsächlichen Verhältnisse nicht exakt erfaßt werden. Denn es bestehen zwischen den so gewonnenen Teilbereichen gegenseitige Abhängigkeitsverhältnisse und somit enge Berührungspunkte und Überschneidungen, die bei allen Aussagen, die an eine funktionale Gliederung des betrieblichen Organismus anknüpfen, zu berücksichtigen sind. Der organische Zusammenhang betrieblicher Funktionen kommt allerdings bei dem vorgenannten Schema nicht zum Ausdruck.

Eine andere Aufteilung betrieblicher Funktionen ist in der modernen Organisationslehre entwickelt worden. Hier geht man von der "Gesamtaufgabe"[1] bzw. von der "Oberaufgabe"[2] der Unternehmung aus. Diese Gesamtaufgabe kann als die Summe von vielen Teilaufgaben angesehen werden. Die Teilaufgaben werden unter Anwendung verschiedener Gliederungskriterien (Verrichtung, Objekt, Rang, Phase und Zweckbeziehung) wiederum analysiert.[3] Ein solches Vorgehen mag für die Lösung organisatorischer Probleme nützlich sein. Ferner kann diese Methode für eine systematische Erfassung aller Möglichkeiten der Ausgliederung betrieblicher Funktionen, die sich naturgemäß auf einer sehr hohen Ebene der Abstraktion bewegen muß, wertvolle Hilfe leisten.[4] Für die hier gewählte Themenstellung ist sie aber weniger geeignet, da bei einer solchen Spezialuntersuchung die Beziehung zur Wirklichkeit in besonderem Maße erforderlich ist.

---

1) Kosiol, E., "Organisation der Unternehmung", Wiesbaden 1962, S. 41.

2) Nordsieck, F., "Rationalisierung der Betriebsorganisation", 2. Auflage, Stuttgart 1955, S. 35.

3) Vgl. Kosiol, E., a.a.O., S. 45 ff.

4) Vgl. Wysocki, K. v., "Rationalisierung durch Ausgliederung von Betriebsaufgaben", in: ZfB, 31. Jg., 1961, S. 30 f.

Die folgende Systematik, die von Deutsch geprägt wurde, hat den Vorteil, daß sie einerseits die Beziehungen zur Wirklichkeit wahrt und zudem den organischen Zusammenhang der betrieblichen Teilbereiche deutlich zum Ausdruck bringt.[1)]

Strukturelle Organisation	Laufende Betriebsführung	
	Grundfunktionen	Hilfsfunktionen
1	2	3
Arbeit	Produktion	Allgemeine Verwaltung
Kapital	Finanzwirtschaft	Rechnungswesen
Standort	Marktwirtschaft	Sicherheitsfunktion (Kontrolle, Revision, Inspektion)

In diesem Schema werden als Grundfunktionen Produktion, Finanzwirtschaft und Marktwirtschaft angegeben und daneben als Hilfsfunktionen allgemeine Verwaltung, Rechnungswesen und Sicherheitsfunktion unterschieden. Selbstverständlich lassen sich diese noch im einzelnen weiter unterteilen und im Hinblick auf die jeweils verfolgte Zwecksetzung modifizieren. So umfaßt beispielsweise der Funktionsbereich der Marktwirtschaft die gesamten Handelsfunktionen, die zunächst in Beschaffung und Absatz getrennt werden können. Die Absatzfunktion läßt sich wiederum in Absatzvorbereitung, Absatzdurchführung und finanzielle Abwicklung untergliedern. Hinsichtlich der Tiefe der Gliederung betrieblicher Funktionen ist kaum eine Grenze gesetzt, und im Extremfall kann eine Spezifizierung bis hin zum einzelnen Arbeitsgang erfolgen. Soweit es im Laufe der Untersuchung angebracht ist, auf Teilaufgaben einzugehen, lassen sich die Beziehungen zu der hier gegebenen Systematik leicht herstellen. Die Zielsetzung der jeweiligen Untersuchung ist ausschlaggebend, inwieweit eine Trennung erfolgen muß.

1) Deutsch, P., (I), a.a.O., S. 484.

II. Die "Ausgliederung" betrieblicher Funktionen

Verzichtet ein Betrieb auf die Ausübung bestimmter, bisher im betrieblichen Leistungsprozeß vollzogener Funktionen, so läßt sich dieser Vorgang als Ausgliederung im weitesten Sinne bezeichnen. Infolge dieser umfassenden begrifflichen Fixierung müssen Überschneidungen mit anderen, spezielle Tatbestände kennzeichnenden Definitionen auftreten. Versteht man beispielsweise unter Spezialisierung eine "Einengung des Produktionsprogramms"[1], so bedeutet dies nichts anderes, als daß auf Herstellung und Absatz bestimmter Produkte verzichtet und somit der betriebliche Funktionskreis eingeengt wird.

Im folgenden stehen aber die Maßnahmen im Vordergrund, die zu einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, zu einer Kooperation des ausgliedernden Betriebes mit der übernehmenden Stelle (Genossenschaft) führen. Entsprechend muß auch der Begriff der Ausgliederung betrieblicher Funktionen gefaßt werden. Es genügt nicht, daß der Betrieb auf die Ausübung einer oder mehrerer Funktionen verzichtet, sondern es muß noch hinzukommen, daß die Funktion auf einen anderen Betrieb übertragen wird. In diesem Sinne werden unter dem Begriff Ausgliederung betrieblicher Funktionen nur solche betriebspolitischen Maßnahmen zusammengefaßt, die eine zwischenbetriebliche Kooperation bezwecken.

Um die vielgestaltigen Formen und Möglichkeiten der Ausgliederung betrieblicher Funktionen zu kennzeichnen, ist es erforderlich, eine Einteilung nach unterschiedlichen Kriterien vorzunehmen.

Man kann zunächst eine horizontale und vertikale Ausgliederung unterscheiden. Während die horizontale Ausgliederung zu einer "Verringerung der Leistungsbreite des ausgliedernden Betriebes" führt, wird durch eine vertikale Aufspaltung

---

1) Schnettler, A., (I), "Betriebsanalyse", 2. Auflage, Stuttgart 1960, S. 330.

des betrieblichen Funktionskreises grundsätzlich die Leistungstiefe des ausgliedernden Betriebes verringert.[1)]

Weiterhin kann eine Ausgliederung ohne spezielle Gegenleistung oder gegen besonderes Entgelt erfolgen.[2)] Werden beispielsweise bestimmte Buchführungsaufgaben von der Buchstelle einer Genossenschaft durchgeführt und wird hierfür ein genau festgesetzter Beitrag erhoben, so handelt es sich um eine Ausgliederung gegen besonderes Entgelt. Andererseits wäre es denkbar, daß eine Genossenschaft Buchführungsarbeiten der Mitglieder übernimmt oder eine steuerliche Beratung durchführt, ohne hierfür ein besonderes Entgelt zu fordern. Es handelt sich hierbei zwar nicht um ein Geschenk an die Genossen, da die Übernahme dieser Arbeiten Kosten verursacht, die letztlich von den Mitgliedern zu tragen sind. Eine spezielle Gegenleistung ist aber in diesem Falle nicht zu erkennen.

Nach dem Umfang läßt sich weiterhin eine Unterteilung in totale und partielle Ausgliederung vornehmen.[3)] Wenn ein Betrieb sämtliche Einsatzstoffe durch eine Einkaufsgenossenschaft bezieht, so läßt sich bezüglich der Funktion "Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen" von einer totalen Ausgliederung sprechen. Häufiger wird aber der Fall einer partiellen Ausgliederung vorliegen. Bezieht nämlich ein Betrieb nur einen Teil seiner Rohstoffe durch seine Genossenschaft bzw. wird nur ein Teil seiner erstellten Produkte über eine genossenschaftliche Absatzorganisation auf den Markt gebracht, so handelt es sich um eine partielle Ausgliederung der Beschaffungs- bzw. Absatzfunktion.

---

1) Vgl. Wysocki, K. v., a.a.O., S. 34.

2) Vgl. Worpitz, G., "Probleme der Funktionseinengung im mittelständischen Handel", Köln und Opladen 1960, S. 24.

3) Vgl. Robotka, F., "Eine Theorie des Genossenschaftswesens", in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1955, S. 167.

In diesem Zusammenhang liegt auch eine Unterscheidung in kontinuierliche und diskontinuierliche Ausgliederung nahe. Wenn nur von Zeit zu Zeit die Leistungen einer Gemeinschaftsorganisation in Anspruch genommen werden, so läßt sich diese Form der Ausgliederung betrieblicher Funktionen als diskontinuierliche Ausgliederung bezeichnen. Andererseits handelt es sich um eine kontinuierliche Ausgliederung, wenn grundsätzlich nur die Leistungen der Gemeinschaftsorganisation in Anspruch genommen werden.

Gerade im deutschen Genossenschaftswesen wird es deutlich, daß vielfach die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf örtliche Genossenschaften allein noch nicht den erhofften wirtschaftlichen Vorteil herbeiführt. Es wird vielmehr erforderlich, daß die Lokalgenossenschaften ihrerseits bestimmte Funktionen an eine Verbandsgenossenschaft auf regionaler bzw. auf nationaler Ebene ausgliedern. Dementsprechend läßt sich eine Unterscheidung treffen in primäre und sekundäre bzw. tertiäre Ausgliederung.

Es bietet sich die Möglichkeit, die Einteilungskriterien zu kombinieren und dadurch die Skala der Ausgliederungsformen zu erweitern. Hierbei ist zu beachten, daß die obigen Einteilungen sich zum Teil gegenseitig überschneiden.

III. Wesen und Besonderheiten der Genossenschaft

1. Der Genossenschaftsbegriff

a) Die Legaldefinition des § 1 GenG

Eingetragene Genossenschaften sind nach § 1 GenG "Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken".

Aus dem Merkmal der "nicht geschlossenen Mitgliederzahl" folgt, daß die Genossenschaft durch den Eintritt bzw. durch das Ausscheiden eines oder mehrerer Genossen in ihrem Bestand nicht berührt wird, wenn dabei die Mindestzahl von 7 Genossen nicht unterschritten wird. Bei der Genossenschaft muß ein Wechsel im Mitgliederbestand durch freien Ein- und Austritt der Genossen (§ 65 GenG) möglich sein. In diesem Merkmal kommt das allgemeine Prinzip der Freiwilligkeit, von dem das Genossenschaftsrecht wie auch die genossenschaftliche Wirtschaftsweise beherrscht werden, besonders zum Ausdruck.

In der obigen Definition wird der Förderungszweck der Genossenschaft zu einem gesetzlichen Merkmal erhoben[1]. Die Genossenschaft muß also die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder zum Ziele haben, und zwar muß es sich um eine unmittelbare Förderung handeln, die in der Beschaffung von wirtschaftlichen Vorteilen durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb besteht, ohne daß die Genossenschaft hierbei einen Selbstzweck verfolgt. Die Formen und Möglichkeiten genossenschaftlicher Selbsthilfe sind recht unterschiedlich. Ein unvollständiger Katalog findet sich in § 1 Abs. 1 GenG. Aus dem Förderungszweck lassen sich gleichzeitig die Grenzen der Verwendung der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft ziehen. Hat beispielsweise eine Unternehmung die Erwirtschaftung einer Kapitaldividende für die beteiligten Unternehmer zum Ziel, so kann sie nicht in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft geführt werden, da es sich nur um eine mittelbare Förderung handelt.[2] Hieraus erklärt sich auch, daß die Genossenschaft, obgleich sie eine juristische Person ist, weder den reinen Kapitalgesellschaften noch den Personengesellschaften zugerechnet werden kann, sie nimmt vielmehr eine Zwischenstellung ein. Der Förderungszweck der Genossenschaft ist aber nicht dahingehend

1) Vgl. Westermann, H., (I), "Das rechtliche Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften", in: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied 1951, S. 85.

2) Vgl. Meyer-Meulenbergh, Genossenschaftsgesetz, Kommentar, München und Berlin 1951, 7. Auflage, Anm. c zu § 1, S. 7.

zu verstehen, daß sie lediglich das Mitgliedergeschäft betreiben darf. Nach § 8 Abs. I Ziff 5 wird allen Genossenschaften, mit Ausnahme der Kreditgenossenschaften (§ 8 Abs. II), die Aufnahme eines ergänzenden Nichtmitgliedergeschäftes gestattet.[1)]

Der Förderungszweck soll mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes erreicht werden. Hieraus ergibt sich, daß die Mitglieder am Leben der Genossenschaft aktiv teilnehmen. Ihre Mitarbeit beschränkt sich nicht allein auf die Übernahme von Geschäftsanteilen und Haftverpflichtungen, sondern sie üben über 1. Mitgliederversammlung, 2. Vorstand und 3. Aufsichtsrat ihren Einfluß auf das genossenschaftliche Betriebsgeschehen aus. Darüber hinaus nehmen sie die Leistungen ihrer genossenschaftlichen Einrichtung in Anspruch und werden somit zu "Kunden" der von ihnen errichteten und geführten Organisation. Dadurch wird auch der rechtliche Unterschied deutlich zwischen dem Mitglied einer Genossenschaft und dem Anteilseigner einer Kapitalgesellschaft, der nur Träger seines Unternehmens ist, während der Genosse gleichzeitig Unternehmer und Kunde ist.

Die Eigenschaft der Genossenschaft als "Personalverband"[2)] läßt sich als weiteres wesensmäßiges Merkmal hervorheben. In der Mitgliederversammlung entscheidet beispielsweise nicht die Höhe der Beteiligung (Geschäftsguthaben), sondern es gilt das "Ein Mann - eine Stimme - Prinzip". Weiterhin kann der Genosse nur persönlich sein Stimmrecht ausüben, eine Vertretung ist nicht möglich. Die Organe der Genossenschaft (Vorstand und Aufsichtsrat) müssen sich aus Mitgliedern zusammensetzen usw. "Im Mittelpunkt des genossenschaftlichen Unternehmens steht deshalb nicht das Kapital, sondern die Person des Mitgliedes, sein persönliches Tätigwerden".[3)]

---

1) Vgl. hierzu Paulick, H., (I), "Das Recht der eingetragenen Genossenschaft", Karlsruhe 1956, S. 209 ff.

2) Westermann, H., (I), a.a.O., S. 93.

3) Paulick, H., (I), a.a.O., S. 4.

b) Der wirtschaftliche Begriff der Genossenschaft

Der Genossenschaftsbegriff ist in erster Linie ein wirtschaftlicher und soziologischer Begriff, während man in der Legaldefinition des § 1 GenG nur "die Umschreibung eines Genossenschaftsbegriffes" zu sehen haben wird, "der allerdings für unsere heutige Zeit weitgehend bestimmend ist".[1] Die Trennung in ökonomische und soziologische Wesensmerkmale erfolgt in Anlehnung an die Literatur, die in der Genossenschaft einerseits einen Gemeinschaftsbetrieb und andererseits eine Personenvereinigung bzw. eine Gruppe im soziologischen Sinne sieht.[2]

b1) Ökonomische Wesensmerkmale der Genossenschaft

Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten lassen sich die Genossenschaften als Zusammenschlüsse von Personen ansehen, die auf die Ausübung bestimmter betrieblicher Funktionen in ihren Unternehmungen oder Haushalten ganz oder teilweise verzichten und sie einem gemeinschaftlichen Organ, der Genossenschaft, übertragen.[3] Daher werden sie auch häufig als Hilfs-, Ergänzungs- oder Organwirtschaften gekennzeichnet.[4] Obgleich sie als Organwirtschaften mit ihren Funktionen an die selbständig bleibenden Mitgliedsbetriebe gebunden bleiben, läßt es sich nicht vermeiden, daß sie aus Gründen einer rationalen Wirtschaftsführung eine gewisse

1) Paulick, H., (II), "Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung", Tübingen 1954, S. 99.
So auch Westermann, H., (I), a.a.O., S. 68.

2) Vgl. Draheim, G., "Die Genossenschaft als Unternehmungstyp", 2. Auflage, Göttingen 1955, S. 16;
Henzler, R., (I), "Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens", Wiesbaden 1962, S. 11;
Seraphim, H.J., (I), "Das ökonomische und soziale Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften", in: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied 1951, S. 45.

3) Ein solcher Zusammenschluß braucht nicht unbedingt in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft zu erfolgen.

4) Vgl. Draheim, G., a.a.O., S. 17;
Henzler, R., (II), "Genossenschaftswesen", 2. Auflage, Wiesbaden 1953, S. 27.

Eigenständigkeit entwickeln. Hierdurch braucht aber ihre Förderungsaufgabe nicht berührt zu werden. "Die genossenschaftlichen Betriebswirtschaften erscheinen in ihrer Stellung zwischen den Einzelwirtschaften der Mitglieder einerseits und dem Markt andererseits als gemeinschaftlich gebildete Zwischenwirtschaften, die im Auftrag der Mitglieder bestimmte Leistungen beschaffen oder verwerten und mit der Beschaffung oder Verwertung eigene Leistungen erstellen."[1)]

Die Genossenschaft ist nicht zu den Erwerbsunternehmen zu rechnen. Sie verfolgt keinen Selbstzweck, sondern ist lediglich auf die Förderung der in ihr zusammengeschlossenen Mitgliederbetriebe ausgerichtet. Die Motive für die Ausübung betrieblicher Funktionen auf genossenschaftlicher Basis sind in erster Linie in der ökonomisch schwachen Position der Mitglieder zu suchen. Sie sind auf sich allein gestellt wirtschaftlich zu schwach und erhoffen sich durch den genossenschaftlichen Zusammenschluß eine wirksame wirtschaftliche Unterstützung ihres Betriebes durch Verbesserung ihrer Marktposition als Anbieter und Nachfrager, durch gemeinschaftliche Nutzung kostengünstigerer Großaggregate oder durch Nutzbarmachung sonstiger Vorteile des Großbetriebes.

b2) Soziologische Wesensmerkmale

Die Personenbezogenheit der Genossenschaft wurde bereits bei der Erörterung der Merkmale des rechtlichen Begriffes hervorgehoben. Man kann sich aber nicht allein damit begnügen, lediglich ihren personalen Charakter herauszustellen. Es ist außerdem erforderlich, die Wirtschaftsgesinnung[2)] zu kennzeichnen, die diesem auf persönlicher Bindung beruhenden Zusammenschluß anhaftet. In genossenschaftseigenen Organen wird in diesem Zusammenhang von "Genossenschaftsgeist",

1) Henzler, R., (I), a.a.O., S. 12.

2) Seraphim, H.J., (II), "Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen", Karlsruhe 1956, S. 11.

"Genossenschaftstreue" oder vom "Geist Raiffeisens" gesprochen. Ebenfalls wird diese Einstellung in den Wahlsprüchen "Einigkeit macht stark" oder "Alle für einen, einer für alle" schlagwortartig umrissen.

Das spezielle Schrifttum hat hierfür den Begriff "Solidarismus"[1] geprägt, "worunter eine auf die Wahrung der Gesamtbelange der Genossenschaft und aller ihrer Mitglieder ausgerichtete ideelle Grundeinstellung zu verstehen ist".[2] Seraphim, der diesen Begriff einer eingehenden Analyse unterzogen hat, führt dabei besonders folgende Merkmale auf: "Einsicht in die eigene Schwäche", "Bejahung persönlicher Selbstverantwortung", "Wahrung der individuellen Entscheidungsfreiheit", "Ablehnung jedweden Zwanges, der von außen her das wirtschaftliche Handeln der Menschen zu bestimmen trachtet", "Bereitschaft zur Einordnung, gegebenenfalls zur Unterordnung".[3]

Die Ausprägung dieses solidarischen Zusammengehörigkeitsgefühles ist nicht in allen Genossenschaften gleichermaßen anzufinden. In Genossenschaften auf lokaler Ebene mit einer geringen Mitgliederzahl wird die solidarische Grundeinstellung deutlicher in den Vordergrund treten als in Großgenossenschaften auf regionaler Basis mit einer Vielzahl von Mitgliedern. Weiterhin wird das Ausmaß der funktionalen Verflechtung zwischen Genossenschaft und Mitgliederbetrieben für die "ideellen" Verbindungslinien bestimmend sein.

Die im soziologischen Bereich wurzelnden Wesenszüge machen trotz der im einzelnen unterschiedlichen Ausprägung die Genossenschaft zu einem wirtschaftlichen Zusammenschluß besonderer Art. "Gerade diese Gesinnung ist es, die die Genossenschaften eindeutig von allen anderen Richtungen abhebt, und zwar ebenso deutlich vom erwerbsstrebigen Individualismus

---

1) Seraphim, H.J., (I), a.a.O., S. 47; derselbe, (II), a.a.O., S. 15.

2) Paulick, H., (I), a.a.O., S. 11.

3) Vgl. Seraphim, H.J., (II), a.a.O., S. 25 ff.

wie vom gemeinwirtschaftlichen Kollektivismus, wie aber auch vom wirtschaftlichen Altruismus. In der Genossenschaft moderner Prägung kommt somit die selbstgewollte Bindung zwecks Sicherung der eigenen und der Existenz der Genossen im Rahmen einer auf Freiheit ausgerichteten Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zum Ausdruck."[1)]

2. Die aus der Struktur resultierenden betriebswirtschaftlichen Eigenarten

a) Das Verhältnis von Mitglied zu Genossenschaft

Eine Besonderheit, die sich im Gegensatz zu anderen Unternehmungsformen lediglich bei der Genossenschaft findet, ist darin zu erblicken, daß die Mitglieder gleichzeitig als Kunden und Träger des Unternehmens auftreten. Bei einer Einkaufsgenossenschaft sind sie die Abnehmer der Waren, während sie in einer Absatzgenossenschaft die Eigenschaft von Lieferanten besitzen. Jedoch nehmen die Mitglieder nicht nur die Leistungen der Genossenschaft in Anspruch, sondern sind auch gleichzeitig als deren Unternehmer anzusehen, obgleich es aus praktischen Gründen nicht möglich ist, daß jedes Mitglied nach außen hin als Träger der Genossenschaft auftritt. "So ergibt sich die nur bei der Genossenschaft anzutreffende eigenartige D o p p e l s t e l l u n g d e r M i t g l i e d e r als wirtschaftliche Träger und Kunden ihres Unternehmens, die als die "Identität von Unternehmern und Kunden" bezeichnet wird."[2)]

Daher ist die Frage zu stellen, ob das Verhältnis von Mitglied zu Genossenschaft mit einem Marktverhältnis verglichen werden kann und welche Besonderheiten sich infolge der Doppelstellung der Mitglieder ergeben.

Allgemein gesehen ist für ein Marktverhältnis bestimmend, daß sich beide Parteien rational verhalten. Der Anbieter

1) Seraphim, H.J., (I), a.a.O., S. 57/58.
2) Paulick, H., (I), a.a.O., S. 9.

sucht seinen Gewinn zu maximieren, während der Nachfrager - wenn er Träger eines Haushaltes ist - das Ziel der Nutzenmaximierung verfolgt. Diese Verhaltensweisen lassen sich aber - gleichgültig ob der Mitgliedsbetrieb als Anbieter oder Nachfrager auftritt - nicht bedenkenlos auf das Verhältnis von Mitglied zu Genossenschaft übertragen. Um die Besonderheiten dieser Geschäftsbeziehungen zu erfassen, scheint es vielmehr angebracht zu sein, vom wirtschaftlichen Wesen der Genossenschaft auszugehen. Da aber die Wesenszüge der Genossenschaft eine unterschiedliche Ausprägung aufweisen und sich bei eingehender Betrachtung eine Reihe verschiedener Genossenschaftstypen ergibt, läßt sich auch das Verhältnis von Mitglied zu Genossenschaft nicht einheitlich beispielsweise als marktähnliches Verhältnis darstellen.

Zur Vereinfachung sollen zwei "Grenztypen" untersucht werden[1]:

(1) Genossenschaften als personenbezogene Organwirtschaften der Mitgliederbetriebe
(2) "Genossenschaftsunternehmungen" als "zweckgesellschaftliche Personenvereinigungen".

Genossenschaften der ersten Art, die auch vielfach als Idealtyp hingestellt werden, unterhalten zu ihren Mitgliedern kein Markt- oder marktähnliches Verhältnis. Sie sind nur einseitig marktverbunden, d.h. daß beispielsweise eine Einkaufsgenossenschaft dieses Grenztyps lediglich auf der Beschaffungsseite mit echten Marktpartnern kontrahiert, während die Absatzseite hierzu kein auch nur annähernd vergleichbares Gegenstück bildet.[2]

Es darf aber bei der Betrachtung des Verhältnisses zwischen Mitglied und Genossenschaft nicht außer acht gelassen werden, daß die Entwicklung der Genossenschaften von einseitig marktverbundenen Organwirtschaften immer mehr zur zweiseitig marktverflochtenen Unternehmung tendiert, die auch mit

1) Vgl. Henzler, R., (I), a.a.O., S. 27.
2) ebenda, a.a.O., S. 27.

Nichtmitgliedern Nebengeschäfte größeren Umfangs tätigt.[1] Dies kommt besonders darin zum Ausdruck, daß für den Mitgliedsbetrieb die Genossenschaft nur als einer unter mehreren potentiellen Marktpartnern gilt und für die Beschaffung und den Absatz nicht als alleiniger Geschäftspartner angesehen wird. In diesem Fall weisen die Geschäftsbeziehungen von Mitglied zu Genossenschaft ein marktähnliches Verhältnis auf. Es kann aber nie ein reines Marktverhältnis sein, solange die Genossenschaft nicht das Ziel der Gewinn- bzw. Nutzmaximierung verfolgt. Denn trotz der erwähnten Tendenz zur Genossenschaftsunternehmung braucht damit nicht zwangsläufig eine Abkehr von der Förderungsaufgabe verbunden zu sein.

b) Die betriebliche Zielsetzung der Genossenschaft

Mit jeder wirtschaftlichen Tätigkeit wird die Erreichung bestimmter Ziele verfolgt. Es ist nun die Frage zu stellen, welche spezielle Leitmaxime für genossenschaftliches Wirtschaften bestimmend ist. Bisher kam schon wiederholt zum Ausdruck, daß die Hauptaufgabe der Genossenschaft in der Förderung der Mitglieder liegt. Henzler[2] spricht in diesem Zusammenhang vom "genossenschaftlichen Grundauftrag", wodurch die Genossenschaft dazu angehalten wird, "stets so zu handeln, wie es auf die Dauer am besten zum Nutzen der Wirtschaft der Mitglieder gereicht". (Im Original gesperrt gedruckt, d. Verf.). Diese Zielsetzung trifft zwar den Kern genossenschaftlichen Wirtschaftens, sie muß aber näher präzisiert werden, um als quantitativ faßbare Richtschnur gedeutet werden zu können. Die Untersuchung bezieht sich daher auf die "monetäre Zielvorstellung" der Genossenschaft.[3]

---

1) Vgl. Henzler, R., (I), a.a.O., S. 28.

2) Henzler, R., (I), a.a.O., S. 15.

3) Vgl. Heinen, E., "Die Zielfunktion der Unternehmung", in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für E. Gutenberg, hrsg. v. H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 18.

Aus dem "Grundauftrag" ergibt sich, daß die Genossenschaften keine Gewinnerzielungsabsicht als Selbstzweck verfolgen, auf der anderen Seite aber auch nicht gemeinnützige Einrichtungen sind, obgleich sich einige heute noch existierende Genossenschaften aus Wohltätigkeitseinrichtungen entwickelt haben.[1] Für die Genossenschaft wird demnach das "Kostendeckungsprinzip" als maßgebend angesehen.[2]

Die Verfolgung dieser Maxime setzt eine Bestimmung des Kostenbegriffes voraus. Unter Kosten können in diesem Zusammenhang alle erfolgswirksamen, nicht kompensierten Ausgaben eines Betriebes (Genossenschaft) verstanden werden.[3] Wegen der Schwierigkeiten im Hinblick auf die Periodenabgrenzung ist es nicht möglich, das Prinzip der Kostendeckung auf ein Jahr zu beschränken.[4] Die genannte Leitmaxime müßte so gesehen werden, daß die Genossenschaft langfristig (im Laufe mehrerer Jahre) die Deckung der nicht kompensierten Ausgaben verfolgt.

Es ist nun die Frage, ob die Genossenschaft sich mit der so fixierten Kostendeckung begnügen kann oder ob es erforderlich ist, darüber hinaus einen Überschuß, im Sinne einer Rendite des investierten Kapitals, zu erwirtschaften. Da das Genossenschaftsgesetz (§ 7 GenG) die Bildung einer gesetzlichen Rücklage vorschreibt und zudem in der Regel die Schaffung freier Rücklagen statutarisch vorgesehen ist, muß die Genossenschaft einen Überschuß anstreben. Wird le-

---

1) Es sei hier auf die Erstgründungen um die Mitte des vorigen Jahrhunderts durch F.W. Raiffeisen verwiesen.

2) Vgl. u.a. Grünfeldt-Hillebrandt, "Genossenschaftswesen", Berlin-Wien 1929, S. 49;
Draheim, G., a.a.O., S. 61;
Liefmann, R., "Die Unternehmungsformen", Stuttgart 1921, S. 143.

3) Vgl. Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 97.

4) So gesehen entfällt die von Henzler herausgestellte Unterscheidung von Selbstkostendeckungsprinzip und Aufwandsdeckungsprinzip.
Henzler, R., (I), a.a.O., S. 63.

diglich ein Ersatz der nicht kompensierten Ausgaben erreicht, so ist die Reservenbildung unmöglich.[1)]

In diesem Zusammenhang ist auf die Problematik des Begriffes "Überschuß" (Gewinnbegriffes) zu verweisen. Bei einer auf Einstandspreisen beruhenden, nominellen Rechnung kann der ausgewiesene Überschuß in Zeiten steigender Preise nicht mit "echten" Gewinnen im betriebswirtschaftlichen Sinne identifiziert werden, da er "Scheingewinne" enthält.[2)] Verfolgt eine Genossenschaft bei im Zeitablauf steigenden Preisen das Prinzip der Kostendeckung, erwirtschaftet sie also lediglich die nicht kompensierten, erfolgswirksamen Ausgaben, so kann die Erhaltung der Substanz nicht erreicht werden. Wird zumindest eine "mengenmäßig-reproduktive Substanzerhaltung"[3)] angestrebt, so ist ein Überschuß erforderlich, damit "der Betrieb in der Lage ist, an Stelle verbrauchter Güter des Anlage- und Umlaufvermögens gleichartige neue Vermögenswerte wieder zu beschaffen".[4)] Bei im Zeitablauf sinkenden Preisen wird ceteris paribus mehr erzielt als eine "mengenmäßig-reproduktive Substanzerhaltung". Wird in diesem Falle ein Überschuß ausgewiesen, so stellt dieser nur einen Teil des im betriebswirtschaftlichen Sinne "echten" Gewinnes dar.

Wenn eine Genossenschaft dagegen das Ziel der Substanzvermehrung "unter Berücksichtigung der branchenmäßigen sowie der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung"[5)] verfolgt, so müssen - unabhängig von Preisveränderungen im Zeitablauf -

---

1) Vgl. auch Fischer, H., "Betriebswirtschaftliche Probleme im Genossenschaftswesen", in: Vom Wesen der Genossenschaft und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied 1951, S. 141.

2) Vgl. hierzu die Ausführungen bei Schmidt, F., "Die organische Tageswertbilanz", 3. Auflage, Wiesbaden 1951, insbes. S. 54 ff.

3) Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 18.

4) Ebenda.

5) Ebenda, S. 19.

Gewinne erwirtschaftet werden, die die Verwirklichung dieser Zielsetzung ermöglichen. Soll in einer dynamischen Wirtschaft die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Konkurrenzbetrieben erhalten werden, so verliert die mengenmäßig reproduktive Substanzerhaltung gegenüber der oben definierten Substanzvermehrung an Bedeutung.

Daß in der heutigen Zeit eine Genossenschaft von den Mitgliedern nicht als alleiniger Anbieter bzw. Nachfrager angesehen wird, läßt sich nicht bestreiten. Wenn aber mit der Aktivität der Konkurrenzunternehmen zu rechnen ist und das Verhältnis des Mitgliedes zur Genossenschaft zu einem Marktverhältnis tendiert[1)], so werden damit Risiken geschaffen, die durch Erzielung von Überschüssen berücksichtigt werden müssen.

Im Ergebnis läßt sich feststellen, daß zwingende rechtliche und wirtschaftliche Gründe die Erzielung von Überschüssen erforderlich machen. Wenn dies unvermeidlich ist, so kann die Leitmaxime einer Genossenschaft nur im Sinne einer angemessenen Überschußerzielung gedeutet werden. Frage ist hierbei nur, an welchem Maßstab sich der zu erwirtschaftende Zins ausrichten soll. Eine generelle Bezugnahme auf den landesüblichen Zinsfuß des Kapitalmarktes kann nicht als brauchbare Lösung angesehen werden. Vielmehr muß die Höhe so bemessen sein, daß unter Berücksichtigung der individuellen Verhältnisse langfristig eine optimale Erfüllung des genossenschaftlichen Grundauftrages gesichert ist.

B Problemstellung und Abgrenzung des Themas

Wenn Klein- und Mittelbetriebe gegenüber großbetrieblichen Einheiten der gleichen Branche oder der vor- und nachgelagerten Produktionsstufen eine geringere Rentabilität aufweisen, so braucht die Ursache hierfür, rationales Wirt-

1) Vgl. die Ausführungen auf S. 15 f.

schaften vorausgesetzt, keineswegs in der kleinbetrieblichen Wirtschaftsweise an sich zu liegen. Wie in eingehenden Untersuchungen über das Betriebsgrößenproblem nachgewiesen werden konnte, sind die Nachteile des Kleinbetriebes im wesentlichen nur in bestimmten Funktionsbereichen festzustellen.[1] Die schwache Marktposition mag dazu führen, daß auf dem Beschaffungsmarkt höhere Einstandspreise gezahlt werden müssen bzw. auf dem Absatzmarkt geringere Erlöse erzielt werden können. Ferner müssen eventuell infolge geringer Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten wirtschaftlich sinnvolle Rationalisierungsinvestitionen unterbleiben, wodurch eine Senkung der Produktionskosten verhindert wird.

Will der Kleinbetrieb die Vorteile großbetrieblicher Wirtschaftsweise verwirklichen, so kann er dies unter Beibehaltung der bisherigen Betriebsgröße nur dadurch erreichen, daß er bestimmte Funktionen auf Gemeinschaftsorgane, hier die Genossenschaft, überträgt.[2] Es stellt sich daher die Aufgabe, die Möglichkeiten der Funktionsausgliederung zu untersuchen und zudem die Auswirkungen auf den dem einzelnen Betrieb verbleibenden Funktionskomplex zu prüfen.

Bei der Erfassung der Ausgliederungsmöglichkeiten in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem sind die Grenzen insofern enger gezogen, als die Inhaber von Kleinbetrieben keineswegs gewillt sind, ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit trotz ökonomischer Vorteile der genossenschaftlichen Kooperation preiszugeben. Der Einzelhändler, der einer Einkaufsgenossenschaft beitritt, wird sich nicht damit begnügen, als Filiale dieser Organisation zu fungieren. Vielmehr kommen in marktwirtschaftlichen Systemen nur losere Formen, nämlich solche der genossenschaftlichen Kooperation in Frage.

---

1) Vgl. Ahrens, H., "Die Bedeutung der Betriebsgröße für Kosten und Ertrag", Diss. Münster 1960, S. 98 f.

2) Vgl. Rössle, K., "Die Übertragung betriebswirtschaftlicher Funktionen auf Gemeinschaften", in: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1929, S. 77; Schnettler, A., a.a.O., S. 219.

Die Arbeit soll auf die Kooperation in Handelsgenossenschaften beschränkt werden, die in der Form von Einkaufs- und Absatzgenossenschaften sowohl im gewerblichen Bereich als auch in der Landwirtschaft anzutreffen sind. Diese Kooperationsform verdankt ihre Entstehung und starke Verbreitung den Schwächen im Funktionsbereich der Absatz- und Beschaffungswirtschaft. Hier sollen durch die Erfüllung der Absatz- und/oder Beschaffungsfunktion auf genossenschaftlicher Basis ökonomische Vorteile erreicht werden, die der Kleinbetrieb durch isoliertes Vorgehen nicht erzielen kann.

In dem Streben nach einer optimalen Ausnutzung potentieller Vorteile kooperativen Wirtschaftens werden nicht allein die genannten Handelsfunktionen dem Gemeinschaftsbetrieb übertragen. Es werden vielmehr weitere betriebliche Funktionen aus dem Mitgliedsbetrieb ausgesondert und auf genossenschaftlicher Basis wahrgenommen. Die Formen der Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften sollen daher unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchtet werden.

Im Anschluß an die Diskussion der Möglichkeiten einer Funktionsausgliederung ist die Frage zu erörtern, welche Konsequenzen sich aus der genossenschaftlichen Kooperation für den Mitgliedsbetrieb ergeben. Will man einen umfassenden Begriff hierfür einführen, so könnte man mit Draheim von einem "Kooperativeffekt" sprechen.[1)]

Obgleich jedes kooperative Vorgehen auch unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten[2)] Bedeutung hat, sollen hier nur die einzelwirtschaftlichen Wirkungen untersucht werden. Die Auswirkungen auf den Mitgliedsbetrieb werden somit in den Mittelpunkt der Untersuchung gerückt. Dabei wird der Kooperativeffekt vornehmlich unter 3 Gesichtspunkten erörtert.

---

1) Draheim, G., a.a.O., S. 73.

2) Vgl. Wendt, H. und Stork, H., "Die Genossenschaften des gewerblichen Mittelstandes in der Wettbewerbswirtschaft", Karlsruhe 1955.

Soweit die Ausgliederung von Handelsfunktionen zur Debatte steht, wird sich zunächst die Frage nach dem Einfluß auf die Wettbewerbsposition des Mitgliedsbetriebes stellen. Methodisch kann dieser Fragenkreis nur in einem theoretischen Ansatz gelöst werden.[1] Die Genossenschaft hat in erster Linie die Aufgabe, wettbewerbsmäßige Schwächen bei Kleinbetrieben gegenüber großbetrieblichen Marktpartnern zu beseitigen. Daneben könnte durch Genossenschaftsbildung die Schaffung einer Monopolstellung beabsichtigt werden. Dementsprechend soll untersucht werden, inwiefern die Genossenschaft als Abwehrorganisation für den Mitgliedsbetrieb Vorteile bringt und ob sie andererseits für die Bildung eines Monopols geeignet ist.

Weiterhin ist der Kooperativeffekt unter dem Aspekt der Rationalisierung zu prüfen. Wie werden die betrieblichen Leistungsgrößen Aufwand und Ertrag bzw. die Rentabilität, ausgedrückt durch das Verhältnis $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$, durch die Zusammenarbeit berührt? Dabei sind einzelne Aufwands- und Ertragsbestandteile getrennt zu untersuchen, während die Erörterung des Einflusses auf die Wettbewerbsposition global erfolgt. Der Rationalisierungseffekt im Mitgliedsbetrieb kann zwar nicht losgelöst von der Wettbewerbsstellung gesehen werden, Ziel und Verlauf der Untersuchung sind hier aber anders gelagert. Insbesondere steht zur Diskussion, inwieweit durch die genossenschaftliche Kooperation "echte" Rationalisierungsvorteile erreicht werden. Bedeutet die Ausgliederung von Funktionen lediglich eine Verlagerung von Kosten und Risiken, so kann von einem Rationalisierungseffekt nicht die Rede sein. Es ist daher zu untersuchen, inwiefern durch Genossenschaftsbildung eine Verringerung der Kosten pro Leistungseinheit bewirkt wird und somit tatsächliche Vorteile verschafft werden.

---

1) Die hiermit verbundene kartellrechtliche Problematik wird aus der Untersuchung ausgeschlossen. Vgl. hierzu u.a. "Genossenschaften und Kartellgesetz-Entwurf", Gutachten des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, o.J.;
Westermann, H., "Einkaufszusammenschlüsse und Kartellgesetzentwurf", Karlsruhe 1956.

Obwohl die Erhaltung der Selbständigkeit von den Genossenschaftsmitgliedern angestrebt wird, beeinflußt jede Funktionsausgliederung in mehr oder weniger starkem Maße die Autonomie des übertragenden Betriebes. Daher scheint es unumgänglich zu sein, die Konsequenzen der genossenschaftlichen Kooperation auch unter dem Gesichtspunkt der Auswirkungen auf die Dispositionsfreiheit des Mitgliedsbetriebes zu erörtern.

ERSTER HAUPTTEIL

FORMEN DER AUSGLIEDERUNG BETRIEBLICHER FUNKTIONEN AUF HANDELSGENOSSENSCHAFTEN

A Vorbemerkung

In der Bundesrepublik gibt es die unterschiedlichsten Formen von Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften. Nach Branchen können gewerbliche und landwirtschaftliche Handelsgenossenschaften unterschieden werden. Erstere lassen sich nach verschiedenen Gewerbezweigen z.B. Großhandel, Einzelhandel und Handwerk unterteilen, wobei anschließend noch nach Berufszweigen unterschieden werden kann.

Als Einteilungskriterium für eine Untersuchung unter dem Gesichtspunkt der Ausgliederung von Funktionen erweist sich die Art der Verbindung zum ursprünglichen Mitgliedsbetrieb als zweckmäßig. Entsprechend der primären und sekundären Ausgliederung betrieblicher Funktionen[1] lassen sich "Primär-" und "Sekundärgenossenschaften"[2] unterscheiden. Dieser Einteilung schließt sich eine Darstellung der Methoden der Durchführung betrieblicher Funktionen auf der Basis von Handelsgenossenschaften an.

---

1) Vgl. die Ausführungen auf S. 8.

2) Diese Bezeichnungen wurden von Henzler, R., (I), a.a.O., S. 32, übernommen. In der Praxis werden die Primärgenossenschaften als Einzelgenossenschaften bezeichnet, während Sekundärgenossenschaften in der Regel Haupt-, Verbands- oder Zentralgenossenschaften genannt werden.

B Einteilung der Handelsgenossenschaften im Hinblick auf die Verbindung zum Mitgliedsbetrieb

I. Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften als Primärgenossenschaften

1. Grundsätzliche Charakterisierung

Wesentliches Merkmal der Primärgenossenschaften ist die unmittelbare Verbindung zwischen Mitgliedsbetrieb und Genossenschaft. Die Übertragung betrieblicher Funktionen bewirkt eine mehr oder weniger enge Zusammenarbeit zwischen beiden Parteien, die sich in der Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen zeigt und in der Mitwirkung der Mitglieder in den Organen der Primärgenossenschaft zum Ausdruck kommt.

Bei dieser Form von Genossenschaften, deren Mitglieder natürliche Personen[1] sind und sich in erster Linie aus Kreisen der Landwirte und selbständigen Gewerbetreibenden zusammensetzen, werden die Beschaffungs- und/oder Absatzfunktion dieser Betriebe auf genossenschaftlicher Basis durchgeführt. Die genannten Wirtschafter verzichten ganz oder teilweise auf die Ausübung dieser Aufgaben und delegieren den Vollzug der bisher in ihren eigenen Betrieben ausgeführten Einkaufs- und Verwertungsfunktion auf die Genossenschaft.[2] Hierbei besteht die Möglichkeit, daß nur Beschaffungs- oder Absatzaufgaben von der Genossenschaft wahrgenommen werden. Landwirtschaftliche Genossenschaften übernehmen meistens beide Funktionen kombiniert, wohingegen gewerbliche Genossenschaften sich in der Regel auf eine der beiden Aufgaben, hauptsächlich auf die Einkaufsfunktion, beschränken.

---

1) Dies ist der Regelfall. Es besteht auch die Möglichkeit, daß juristische Personen die Mitgliedschaft erwerben.

2) Vgl. Fischer, H., "Betriebswirtschaftliche Probleme im Genossenschaftswesen", in: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied 1951, S. 129.

Der Zweck dieser Zusammenschlüsse richtet sich auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition und auf die Erzielung von Rationalisierungseffekten für die Mitgliedsbetriebe. Durch ein geschlossenes Auftreten auf dem Beschaffungs- bzw. Absatzmarkt sollen Wettbewerbsbedingungen geschaffen werden, die der einzelne Mitgliedsbetrieb nicht herbeiführen kann. Weiterhin will man durch die Einführung kostengünstigerer Verfahren, durch intensivere Ausführung von Teilaufgaben der Beschaffung und des Absatzes im Genossenschaftsbetrieb sowie durch die Nutzbarmachung weiterer Vorteile großbetrieblicher Wirtschaftsweise Rationalisierungserfolge für die Mitgliedsbetriebe erzielen.

2. Einteilung nach dem Einzugsgebiet der Mitglieder

Die vielseitige Anwendungsmöglichkeit genossenschaftlicher Kooperation manifestiert sich in dem verschieden großen Einzugsgebiet der Mitglieder. Ebenso wie der Mitgliederkreis von Handelsgenossenschaften eine unterschiedliche Anzahl von Betrieben umfassen kann - die Untergrenze liegt bei 7 Mitgliedern (§ 4 GenG), während nach oben keine Grenze gezogen ist -, erstreckt sich das Einzugsgebiet auf einen örtlich begrenzten Bereich, auf einen regionalen, überörtlichen Raum oder über das gesamte nationale Gebiet eines Staates (z.B. Bundesgebiet).

a) Genossenschaften auf lokaler Basis

Im Anfangsstadium der Entwicklung des Genossenschaftswesens in Deutschland war die Gründung von Genossenschaften auf lokaler Ebene zweifellos vorherrschend. Markante Beispiele hierfür sind die vielen landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften, wie sie fast überall in Dörfern anzutreffen sind. Der überwiegende Teil der rd. 17.000 landwirtschaftlichen Einzelgenossenschaften mit Warenverkehr in der Bundesrepublik kann zu den Lokalgenossenschaften gerechnet werden[1]. Vor allem die 2.201 ländlichen Bezugs- und

1) Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., XV. Jg. 1962, S. 21.

Absatzgenossenschaften und die 8.784 Raiffeisen-Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr beschränken sich in der Regel auf einen örtlich begrenzten Bereich, während die 5.102 Molkerei- und Milchverwertungsgenossenschaften hauptsächlich infolge des hohen Investitionsbedarfes und aus sonstigen wirtschaftlichen und technischen Gründen für einen überörtlichen Mitgliederkreis tätig werden.

Die für die Gründung erforderliche Mindestzahl von 7 Mitgliedern wird für eine funktionsfähige Genossenschaft nicht ausreichen, da nur ökonomisch leistungsfähige Genossenschaftsbetriebe zur Förderung der Mitgliederwirtschaften beitragen können. In der heutigen Zeit läßt sich ohne Zusammenarbeit mit Zentralgenossenschaften bzw. ohne Ausdehnung des Mitgliederkreises auf ein überörtliches Gebiet ein "Ausgleich der Marktschwächen bei den Lokalgenossenschaften" nicht herbeiführen.[1] Die in den letzten Jahren ständig abnehmende Anzahl von Einzelgenossenschaften ist zu einem erheblichen Teil darauf zurückzuführen, daß man sich zur Fusion mit gleichartigen Genossenschaften entschloß, um auf diesem Wege zu rationelleren Betriebsgrößenklassen zu gelangen.[2]

Wenn die ökonomischen Bedingungen für die Bildung von Handelsgenossenschaften innerhalb eines örtlich begrenzten Bereiches vorliegen, ist hier am ehesten die Gewähr dafür gegeben, daß die genossenschaftlichen Grundsätze verwirklicht werden. Infolge der relativ geringen Mitgliederzahl ist es eher möglich, den individuellen Bedürfnissen gerecht

---

1) Jäger, W., "Das ländliche Genossenschaftswesen in der Bundesrepublik Deutschland", als Manuskript, Münster 1961, S. 22.

2) Vgl. Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1962, Bonn 1963, S. 103;
Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., XV. Jg. 1962, S. 68;
"... Diese Entwicklung liegt im Zuge der Rationalisierung und führt zu größeren und leistungsfähigeren genossenschaftlichen Einrichtungen, die durch Zusammenfassung von bisher selbständigen kleinen Genossenschaften entstanden sind."

zu werden und außerdem die ideellen Bindungen innerhalb der Mitglieder zu erhalten. Die Gefahr, daß die Zusammenarbeit der Mitglieder mit der Genossenschaft losere Formen annimmt, ist geringer als bei den im folgenden zu erörternden Typen.

b) Genossenschaften auf regionaler Basis

Da innerhalb einer Gemeinde oft keine ausreichende Anzahl von Mitgliedern für die Gründung einer leistungsfähigen Genossenschaft vorhanden ist, wird die Ausdehnung des Mitgliederkreises auf ein überörtliches Gebiet erforderlich. Für bestimmte Betriebe des Facheinzelhandels (Drogerien, Apotheken) und auch des Handwerks (Glaser, Dachdecker) wurde es erst hierdurch möglich, Waren auf genossenschaftlicher Basis zu beschaffen. Aber nicht allein der Gesichtspunkt einer marktgerechten Auftragskonzentration spricht für die Kooperation auf regionaler Basis, sondern es sind vielfach die Konkurrenzverhältnisse unter den Mitgliedern, die eine räumliche Ausdehnung erforderlich machen. Ein typisches Beispiel ist der genossenschaftliche Einkauf von Textilien oder Schuhen. Zwei "benachbarte" Textilgeschäfte für modische Bekleidung werden keineswegs gewillt sein, ihr Sortiment auf die gleiche Einkaufsgenossenschaft auszurichten, die ihrerseits in erheblichem Maße nur durch Sortimentsbeschränkung günstigere Konditionen durchsetzen kann.[1)]

Im gewerblichen Genossenschaftswesen dürfte der Typ der Handelsgenossenschaft auf regionaler Ebene vorherrschend sein.[2)] Die für den Lebensmitteleinzelhandel tätigen 213 Edeka-Genossenschaften und 99 Rewe-Genossenschaften[3)] haben

1) Vgl. Opwis, J., "Funktionen und Struktur der deutschen Textileinkaufsvereinigungen", Diss. Münster 1961, S. 31.

2) Die Grenzen zur reinen Lokalgenossenschaft sind flüssig. Vorhandene statistische Unterlagen ergeben hierüber keine exakte Auskunft.

3) Vgl. Jahrbuch des deutschen Genossenschaftsverbandes für 1962, Bonn 1963, S. 117.

ihren Sitz in mittleren und Großstädten, ihr Mitgliederkreis erstreckt sich in der Regel auch auf das umliegende Gebiet. Rund 2/3 aller Edeka-Genossenschaften haben im Durchschnitt einen Mitgliederbestand von mehr als 100.[1] Bei den sonstigen gewerblichen Handelsgenossenschaften des Handwerks und des Einzelhandels variiert die durchschnittliche Mitgliederzahl sehr stark.

Vorteilhaft ist die Kooperation auf regionaler Basis dadurch, daß ein größerer Mitgliederkreis angesprochen werden kann und die hierdurch bedingte höhere Kapazität und Auftragskonzentration in der Genossenschaft beachtliche ökonomische Vorteile mit sich bringt. Dagegen können sich negative Effekte insofern ergeben, als infolge der höheren Mitgliederzahl eine individuelle Behandlung des einzelnen erschwert wird und der Einflußnahme der Genossen auf die Betriebspolitik engere Grenzen gezogen sind. Die Beziehungen zwischen Mitgliedsbetrieb und Genossenschaft sind mit zunehmender Ausdehnung des Mitgliederkreises weniger durch ein solidarisches Gruppenbewußtsein[2] geprägt, sie werden zweckrationaler Art und tendieren leicht zur ausschließlichen Marktbeziehung.

c) Genossenschaften auf nationaler Basis

Auf nationaler Basis haben sich auch bestimmte Einzelgenossenschaften herausgebildet, auf die der Vollständigkeit halber hier verwiesen werden soll. In der Bundesrepublik sind solche Organisationen unter den genossenschaftlichen Einkaufsvereinigungen für Schuhe, Haushaltswaren und Textilien zu finden. Die Mitglieder der 6 genossenschaftlichen Schuheinkaufsvereinigungen verteilen sich jeweils nicht nur auf einen regional begrenzten Bereich, sondern über das

1) Vgl. Jahrbuch des deutschen Genossenschaftsverbandes für 1962, Bonn 1963, S. 113.

2) Draheim, G., a.a.O., S. 41. "Anstelle von Optimismus, Anerkennung und Wir-Gefühl tritt Stagnation, Zweifel, Unzufriedenheit und schwankende Haltung."

gesamte Bundesgebiet.[1] In einigen Fällen wurde der Mitgliederkreis von Schuheinkaufsgenossenschaften sogar auf die europäischen Nachbarstaaten ausgedehnt, um auf diesem Wege zukünftiger Entwicklung europäischer Integrationsbestrebungen Rechnung zu tragen.[2] Ähnliche Verhältnisse liegen im Haushaltswarensektor beispielsweise beim "Nord-Süd-Nürnberger-Bund" vor, der durch Fusion zwischen dem Nord-Süd-Bund und dem Nürnberger Bund entstanden ist. Der Mitgliederkreis greift auch hier über die Grenzen der Bundesrepublik hinaus.[3] Die bei genossenschaftlichen Textileinkaufsvereinigungen üblichen "Geschäftsbereichsklauseln", wonach innerhalb eines mehr oder weniger fest umrissenen Gebietes immer nur ein Textileinzelhändler die Mitgliedschaft der Organisation erwerben kann, haben hier dazu geführt, daß das Einzugsgebiet der Mitglieder sich über mehrere Bundesländer, zum großen Teil über das gesamte Bundesgebiet erstreckt.[4]

Während sonst für Genossenschaften kennzeichnend ist, daß sie aus kleinen Anfängen zu mittleren und großen Betriebseinheiten heranwachsen,[5] wurden hier aus rein ökonomischen Motiven von vornherein bzw. durch eine später erfolgte Fusion leistungsstarke Organisationen geschaffen. Die Tendenzen, die bei regionalen Genossenschaften bereits aufgezeigt wurden, sind bei dieser Form besonders gegeben.

---

1) Vgl. Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1962, Bonn 1963, S. 107.

2) Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes 1961, Bonn 1962, S. 104. "Zahlreiche ausländische Schuheinzelhändler sind direkt oder indirekt über ihre betreffenden Fachorganisationen Mitglieder der deutschen Schuheinkaufsvereinigungen geworden."

3) Vgl. Richter, O., "Die Einkaufsgenossenschaften des selbständigen Einzelhandels in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft", Düsseldorf 1962, S. 76.

4) Vgl. Opwis, J., a.a.O., S. 125/126.

5) Vgl. Draheim, G., a.a.O., S. 117.

II. Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften als Sekundärgenossenschaften

Sekundärgenossenschaften, die auch als Verbands-, Haupt- oder Zentralgenossenschaften bezeichnet werden, unterscheiden sich von Primärgenossenschaften dadurch, daß ihre Mitglieder keine natürlichen, sondern juristische Personen sind. Es sind hauptsächlich Primärgenossenschaften beteiligt, obgleich es auch Fälle gibt, in denen neben diesen andere Sekundärgenossenschaften die Mitgliederschaft erwerben. Sie werden nicht immer in der Rechtsform der eGmbH oder eGmuH geführt, sondern nehmen häufig aus betriebswirtschaftlichen Gründen andere Formen des Gesellschaftsrechts (z.B. GmbH oder AG) an.

Während Primärgenossenschaften den "Unterbau", also die breite Grundlage für jede weitere Entwicklung bilden, gehören die Sekundärgenossenschaften zum sog. "Mittelbau" des Genossenschaftswesens.[1] Andere Sekundärgenossenschaften (oder wenn man will "Tertiärgenossenschaften"), die durch Zusammenschluß von regionalen Sekundärgenossenschaften auf Bundesebene errichtet wurden, z.B. Deutsche Raiffeisen-Warenzentrale GmbH, Frankfurt oder Milch-, Fett- und Eier-Kontor GmbH, Hamburg sind zum "Oberbau" des deutschen Genossenschaftswesens zu rechnen. In dieser dreistufigen Organisation zählen die meisten Sekundärgenossenschaften zum Mittelbau.

Die Motive für die Bildung von Sekundärgenossenschaften liegen in den wirtschaftlichen Bedürfnissen der Primärgenossenschaften begründet, deren Existenz wiederum durch die ökonomisch schwache Position ihrer Mitglieder bedingt ist. Die Verbands- und Zentralgenossenschaften haben also die Aufgabe, die Einzelgenossenschaften auf örtlicher oder überörtlicher Ebene zu unterstützen und ihnen den Zugang zu großräumigen nationalen und internationalen Märkten zu ver-

1) Vgl. Draheim, G., "Zentralgenossenschaften", in: HWB, 3. Auflage, Stuttgart 1962, Sp. 6570.

schaffen. Mit anderen Worten, sie sollen den Primärgenossenschaften wirtschaftliche Vorteile bringen, die sie infolge ihrer geringen Betriebsgröße und ihres kleinen Marktanteils nicht erreichen können. Soweit durch die Zusammenarbeit mit Sekundärgenossenschaften das Förderungspotential der Primärgenossenschaft gestärkt wird, ergibt sich für deren Mitglieder, auf die letztlich alle genossenschaftliche Tätigkeit ausgerichtet ist, ein mittelbarer "Kooperativeffekt".

Die Ausgliederung betrieblicher Funktionen seitens der Primärgenossenschaften auf Sekundärgenossenschaften unterscheidet sich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht von der genossenschaftlichen Kooperation zwischen einer Einzelgenossenschaft und ihren Mitgliedern. Sie ist nur die aus Gründen rationeller Wirtschaftsweise erforderliche Übertragung des genossenschaftlichen Prinzips auf eine höhere Ebene. Auch hier bleiben die Einzelgenossenschaften rechtlich selbständig und lassen sich nicht mit Gliedbetrieben eines Konzerns oder Filialbetrieben vergleichen. In der Regel besteht kein Zwang zur Inanspruchnahme der Leistungen der Sekundärgenossenschaft. Der Einzelgenossenschaft ist es vielmehr freigestellt, ob sie Leistungen von der Verbandsgenossenschaft bezieht oder selbständig am Markt auftritt. Lieferungs- und Absatzzwang sind Ausnahmefälle, weil es eine wettbewerbsrechtliche Behinderung (§ 1 GWB) für ihre Festlegung gibt.[1)]

Die Inanspruchnahme der Sekundärgenossenschaft durch die Primärgenossenschaft ist sehr unterschiedlich. Da ausschließlich ökonomische Motive für eine Zusammenarbeit mit der Zentralgenossenschaft ausschlaggebend sind, tendieren die Geschäftsbeziehungen zwischen beiden Parteien zu einem Marktverhältnis. Dies läßt sich dadurch begründen, daß die soziologischen Wesensmerkmale bei Sekundärgenossenschaften stark in den Hintergrund treten bzw. von vorn-

1) Vgl. die Ausführungen auf S. 136.

herein nicht die Entfaltungsmöglichkeit besitzen, wie es bei Einzelgenossenschaften der Fall ist. "Auch bei persönlicher Verbundenheit der zum Kontrahieren Bevollmächtigten treten irrationale Momente zurück; die natürlichen Personen, die verhandeln und abschließen, sind "Funktionäre" juristischer Personen, die sie berechtigen und verpflichten. Aus der Natur der den Verwaltungen erteilten Mandate folgt zwangsläufig der betont rationale Charakter der Beziehungen zwischen Einzelgenossenschaft und Zentralgenossenschaft."[1)]

Da im Bereich der Landwirtschaft die lokalen Primärgenossenschaften infolge ihrer "Raumgebundenheit" vielfach nicht über das Stadium des Klein- oder Kleinstbetriebes hinauswachsen konnten, war hier das Bedürfnis zur Kooperation mit Sekundärgenossenschaften von besonderer Bedeutung.[2)] Zur Zeit sind 47 als Sekundärgenossenschaften anzusprechende Organisationen tätig, die sich nicht nur auf die Beschaffung landwirtschaftlicher Bedarfsartikel bzw. auf die Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse beschränken, sondern auch zu einem erheblichen Teil Produktionsaufgaben wahrnehmen. Es handelt sich dabei um folgende[3)]:

	Umsatz in Mill. DM
14 Hauptgenossenschaften	4.366,8
14 Molkerei- und Absatzzentralen	1.464,1
12 Viehverwertungszentralen	1.480,9
7 Weinabsatzzentralen	43,1

Im Bereich des gewerblichen Genossenschaftswesens ist die Zahl der Sekundärgenossenschaften weit geringer (20).[4)] Die

1) Henzler, R., (I), a.a.O., S. 39.

2) Vgl. Draheim, G., "Zentralgenossenschaften", a.a.O., Sp. 6571.

3) Quelle: Raiffeisen-Jahrbuch 1962, Bonn 1963, S. 21.

4) Die folgenden Zahlenangaben wurden dem Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1962, Bonn 1963, S. 117 ff. entnommen.

Rewe- und Edeka-Genossenschaften verfügen jeweils über 2 Zentralen, von denen die beiden Edeka-Zentralen im Jahre 1962 rd. 2.188 Mill. DM Umsatz erzielten, während die Rewe-Zentralen in der gleichen Zeit einen Umsatz von 487 Mill. DM erreichten. Einen weit geringeren Umsatz erzielten die Einkaufsgenossenschaften des Handwerks. Die 9 Zentralen des Dachdeckerhandwerks wiesen 1962 einen Umsatz von 360 Mill. DM aus, während die 1 Fleischerzentrale 45,7 Mill. DM umsetzte. Die sonstigen 6 Zentraleinrichtungen des gewerblichen Genossenschaftswesens konnten einen Umsatz von 59 Mill. DM auf sich vereinigen.

C Formen der Durchführung betrieblicher Funktionen in Handelsgenossenschaften

Da Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften in verschiedenen Gewerbezweigen anzutreffen sind, weisen auch die Art und der Umfang der ihnen übertragenen Funktionen erhebliche Unterschiede auf. Hierin zeigt sich das Streben nach einer optimalen Abstimmung des Funktionskreises im Mitgliedsbetrieb und in der Genossenschaft. Man kann in diesem Zusammenhang zwischen Grund- und Zusatzleistungen unterscheiden.[1] Unter Grundleistungen werden die übertragenen Handelsfunktionen (Beschaffung und Absatz) verstanden. Zusatzleistungen sind alle sonstigen auf die Genossenschaft übertragenen Funktionen, wodurch die optimale Erfüllung des Förderungszwecks gesichert wird.

I. Die Grundleistungen

Für die Durchführung der Grundleistungen lassen sich zwei Arten unterscheiden:

a) Genossenschaften als Vermittler

b) Genossenschaften als Eigenhändler.

1) Vgl. Triebel, M., "Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels", Stuttgart-Berlin 1937, S. 15;
so auch Henzler, R., (I), a.a.O., S. 19.

In der Praxis sind die unter a) und b) genannten Arten nicht immer in reiner Form anzutreffen, da Handelsgenossenschaften häufig neben dem Eigengeschäft auch Vermittlungsgeschäfte betreiben. Es scheint aber zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Geschäftsbeziehungen gerechtfertigt, die Einteilung vorzunehmen, durch die gleichzeitig das Ausmaß der übertragenen Teilfunktionen deutlich wird.

1. Genossenschaften als Vermittler

Bei den nachstehenden Formen der Übernahme von Handelsfunktionen führen die Genossenschaften nur unterschiedlich weitgehende Vermittlungstätigkeiten aus. Der Ein- und Verkauf ist als Fremdgeschäft anzusehen, ein Lager wird in der Genossenschaft nicht unterhalten.

a) Aushandeln von Konditionen

Im Stadium der Gründung haben sich Genossenschaften vielfach darauf beschränkt, bestimmte beschaffungs- und absatzvorbereitende Maßnahmen zu ergreifen. Sie handelten mit Lieferanten oder Abnehmern Preise, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen aus, z.B. durch Sammlung von Einzelaufträgen, um durch Sammelbestellungen günstigere Konditionen durchzusetzen. Der Kauf bzw. Verkauf wurde von den Mitgliedern getätigt und die finanzielle Abwicklung wurde vom Mitgliedsbetrieb selbst vorgenommen.

Diese Verfahren des genossenschaftlichen Einkaufs boten für die Lieferanten aus der Industrie nur geringe Anreize, da ihre Absatz- und Beschäftigungsrisiken nur unmerklich verringert wurden. Die Folge war, daß nur in begrenztem Maße bessere Konditionen erreicht werden konnten.[1] Die unmittelbare Verbindung zwischen Mitglied und Lieferant führte leicht dazu, daß einerseits die Lieferanten die Genossenschaft zu umgehen suchten und andererseits die Mitglieder die Tätigkeit der Genossenschaft als überflüssig

1) Vgl. Richter, O., a.a.O., S. 227.

ansahen. Solche Formen haben sich innerhalb des deutschen Genossenschaftswesens nicht durchsetzen können, weil die Genossenschaft in ihrer deutschen Form eine Dauereinrichtung darstellt und bei der oben genannten Methode die Stetigkeit der Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen nicht gewahrt ist.

In den USA dagegen haben sich derartige genossenschaftliche Agenturen entwickeln können. Blankertz[1] weist darauf hin, daß die "collective bargaining organisations", die auf breiter Grundlage für einen beachtlichen Kreis von in der Regel mehr als 1.000 Mitgliedern gegründet wurden, lediglich Preise und sonstige Konditionen für den Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse aushandeln, während der eigentliche Verkaufsakt von den Mitgliedern selbst vollzogen wird.

Ähnliche Einrichtungen, die im Prinzip der genossenschaftlichen Kooperation nahestehen, wurden in neuester Zeit in Frankreich errichtet. Seit 1959 hat die französische Zulieferindustrie 15 Auftragsbörsen (Bourses de Sous-Traitance) gegründet.[2] Diese bilden das Verbindungsglied zwischen einer größeren Anzahl kleiner bis mittlerer Zulieferbetriebe und ihren wenigen großen Abnehmern, wobei lediglich eine Vermittlertätigkeit ausgeübt wird. Die Auftragsbeschaffung nimmt hierbei nicht den üblichen Weg über Offerte des Zulieferers und Anzeige in Fachzeitschriften[3], sondern es werden die jeweiligen Fertigungsmöglichkeiten nach Art und Umfang der Auftragsbörse mitgeteilt, wo sie in einer "Zentralkartei" zusammengefaßt werden.[4] "Die Tätigkeit der

---

1) Blankertz, P.F., "Marketing Cooperatives", New York 1940, S. 111.

2) Vgl. Köster, J., "Auftragsbörsen als Hilfe für Zulieferer", Handelsblatt 1963, Nr. 32, S. 13.
Für die deutsche Zulieferindustrie wurden "periodische Auftragsbörsen" vorgeschlagen von Röper, H., "Dezentralisierte Produktion", Wolfenbüttel 1951, S. 30.

3) Vgl. Röper, H., a.a.O., S. 30.

4) Vgl. Köster, J., a.a.O., S. 13.

Auftragsbörsen besteht im wesentlichen in der telefonischen Erteilung von Auskünften darüber, wohin ein bestimmter Auftrag am besten vergeben werden kann."[1)]

Diese Form der Kooperation hat den Vorteil, daß der Mangel an Information in erster Linie beim Zulieferer selbst, aber auch bei seinen Abnehmern beseitigt wird.[2)] Die bessere Kenntnis der Marktverhältnisse führt zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition des Zulieferbetriebes bzw. es können mit Hilfe der Auftragsbörsen erst wettbewerbsähnliche Verhältnisse gegenüber den Großabnehmern geschaffen werden. Kostenvorteile ergeben sich beim Zulieferer insbesondere dann, wenn eine gleichmäßigere Beschäftigung erreicht wird. Da das Produktionsprogramm in Zulieferbetrieben weitgehend spezialisiert ist, kann die Fixkostenbelastung bei einem Beschäftigungsrückgang sehr nachteilige Folgen haben.[3)]

Mit der Errichtung derartiger Institutionen wird ein neues Willenszentrum geschaffen, das bei den Abnehmern der Zulieferer leicht Ressentiments hervorrufen kann und evtl. bei Zulieferern selbst auf eine gewisse Abneigung stößt. Es ist daher nicht ausgeschlossen, daß gerade in der Anlaufphase Friktionsverluste mögliche Vorteile zunichte machen bzw. das Vorhaben zum Scheitern bringen.

b) Delkrederegeschäft

Beim genossenschaftlichen Einkauf hat sich in deutschen Genossenschaften eine besondere Form der Vermittlertätigkeit entwickelt, die als Delkrederegeschäft bezeichnet wird. Zwischen Lieferanten, Genossenschaft und Mitglied besteht ein "Dreiecksverhältnis".[4)] Die Delkrederegenossenschaft

1) Köster, J., a.a.O., S. 13.

2) Röper, H., a.a.O., S. 31.

3) Vgl. Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 212.

4) Pelletier, W., "Genossenschaften mit Delkredere- oder Vermittlungsgeschäft", in: Blätter für Genossenschaftswesen, Jg. 1960, S. 205.

tritt mit Lieferanten (Produzenten) in Vorverhandlungen und schließt Rahmenverträge ab, in denen Preise, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und sonstige Konditionen festgelegt sind.[1] Dadurch wird für den Produzenten die Beschäftigungsplanung erleichtert und gleichzeitig werden Beschäftigungsrisiken vermindert.[2] Außerdem verbürgt sich die Genossenschaft gegenüber den Vertragslieferanten für den Eingang von Zahlungsforderungen, die diesen aufgrund von Kaufverträgen mit den Mitgliedern zustehen. Dafür erhält sie eine Delkredereprovision. In der Regel wird die Zahlung der Kaufpreisforderungen durch die Genossenschaft zentral und unabhängig von den Zahlungseingängen seitens der Mitglieder geregelt. Es ergibt sich für den Lieferanten weiterhin der Vorteil, daß bei ihm die Debitorenbuchhaltung geringere Kosten verursacht und insbesondere das Risiko des Forderungsausfalls zweifach gesichert ist.[3] Aus den angeführten Gründen ist es verständlich, daß die Aussichten der Genossenschaft, günstigere Preise durchzusetzen, besser zu beurteilen sind als bei dem vorher genannten Verfahren.

Es darf aber nicht übersehen werden, daß die Delkrederehaftung und die Vereinbarung von Mindestabnahmemengen eine erhebliche Risikobelastung für die Genossenschaft bedeutet. Daher wird es erforderlich, daß sie die Zahlungsfähigkeit ihrer Mitglieder laufend überwacht, um gegebenenfalls die Haftung kurzfristig aufheben zu können. Zudem kann nicht vermieden werden, daß nur relativ finanzkräftige Betriebe die Mitgliedschaft erwerben.

Beim Delkrederegeschäft treten die Mitgliedsbetriebe in direkte Verhandlungen mit den Lieferanten (wobei sie unter Umständen noch Sonderkonditionen aushandeln können) und schließen mit diesen Kaufverträge ab. Teilweise werden die

---

1) Vgl. das Vertragsmuster bei Paulick, H., (III), "Warenrückvergütung, ihr Wesen und ihre steuerliche Behandlung", Neuwied 1951, S. 68/69.

2) Vgl. Richter, O., a.a.O., S. 228.

3) Vgl. Pelletier, W., a.a.O., S. 206.

Bestellungen auch von Vertretern oder Reisenden der Genossenschaften in Empfang genommen und an die Lieferanten weitergeleitet oder es wird nach Katalogen bestellt, die nach vorheriger Ausmusterung zusammengestellt werden.

Die Motive zur Bildung von Delkrederegenossenschaften sind vor allem betriebswirtschaftlicher und steuerlicher Art.[1] Die umsatzsteuerliche Belastung ist geringer als beim Eigenhandel, da nur eine Lieferung zwischen Lieferant der Genossenschaft und Mitglied vorliegt. Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten erweist sich das Delkrederegeschäft als vorteilhaft, weil kein Lager unterhalten wird und somit Lager- und Zinskosten sowie Lagerrisiken vermieden werden. Genossenschaften werden daher in die Lage versetzt, auch modeabhängige Waren zu beschaffen. Dies zeigt sich besonders darin, daß Schuheinkaufsgenossenschaften, die jeweils im Frühjahr und Herbst eine neue Kollektion zusammenstellen müssen, ihre Tätigkeit ausschließlich im Wege des Delkrederegeschäftes abwickeln. Die Schuheinkaufsgenossenschaften erzielten mit diesem Verfahren einen derartigen Erfolg, daß der Marktanteil des lagerhaltenden Schuhgroßhandels sehr stark zurückging.[2]

Bei anderen Handelsgenossenschaften wird der Delkredereverkehr zur Ergänzung sonstiger Methoden angewandt. Vor allem im Geschäftsverkehr zwischen Primär- und Sekundärgenossenschaften, soweit diese keine eigenen Lager unterhalten, hat das Delkrederegeschäft besondere Bedeutung.[3]

---

1) Vgl. Pelletier, W., a.a.O., S. 206.

2) Vgl. "Wege und Kosten der Distribution der Textil-, Schuh- und Lederwaren", Sonderheft 7 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Köln und Opladen 1956, S. 68.
Danach machte der Anteil des Großhandels am Absatz der Schuhindustrie 38,5 % aus. Hiervon entfielen auf den selbständigen Großhandel 10 %, während die Schuheinkaufsgenossenschaften mit Delkredereverkehr 28,5 % auf sich vereinigten.

3) Vgl. Richter, O., a.a.O., S. 228.

c) Kommissionsgeschäft

Die Ausgliederung von Handelsfunktionen kann auch in der Weise erfolgen, daß die Genossenschaft als Einkaufs- oder Verkaufskommissionär auftritt. Der wesentliche Unterschied zu den bisher gekennzeichneten Vermittlertätigkeiten besteht darin, daß der Mitgliedsbetrieb lediglich mit der Genossenschaft in Geschäftsbeziehungen tritt. Mit den Abnehmern und Lieferanten der Genossenschaft kommt das Mitglied nicht in Verbindung, sie bleiben ihm meistens unbekannt. Trotzdem ist der Warenbezug oder -absatz für die Genossenschaft ein Fremdgeschäft.

Obgleich das Kommissionsgeschäft durch eine Übernahme der Delkrederehaftung seitens des Kommissionärs dem vorher gekennzeichneten Delkrederegeschäft, von juristischen Unterschieden abgesehen, sehr nahe kommen würde, weist es gegenüber diesem wesentliche Nachteile auf. Während beim echten Kommissionsgeschäft im Sinne des geltenden Umsatzsteuerrechtes zwei Lieferungen vorliegen, wird beim Delkrederegeschäft nur ein steuerbarer Umsatz angenommen. Soweit also nicht Großhandelsbefreiungen zum Zuge kommen, ergibt sich beim Kommissionsgeschäft eine höhere umsatzsteuerliche Belastung.[1] Zudem läßt sich die Auftragsabwicklung beim Delkredereverkehr rationeller durchführen, da der Mitgliedsbetrieb in unmittelbarer Beziehung zum Lieferanten steht.

Das Kommissionsgeschäft ist dagegen immer dann vorteilhaft, wenn kurzfristig mit Preisschwankungen gerechnet werden muß. Da z.B. die Preise für Schlachtvieh sich von Woche zu Woche erheblich ändern können, bedienen sich Viehverwertungsgenossenschaften bei der "Lebendvermarktung" dieser Methode.[2] Im übrigen wird das Kommissionsgeschäft beim genossenschaftlichen Warenbezug und -absatz nur zur Ergänzung weiterer Verfahren angewandt.

1) Bei Einführung der "Mehrwertsteuer" wird die unterschiedliche Belastung wegfallen.

2) Mit zunehmender Ausdehnung der "Totvermarktung" wird das Kommissionsgeschäft durch den Eigenhandel abgelöst.

2. Genossenschaften als Eigenhändler

Wenn die Genossenschaft als Eigenhändler auftritt, unterscheidet sie sich in ihrer äußeren Struktur nicht von anderen Großhandelsbetrieben. Beschaffungsgenossenschaften treten selbständig als Nachfrager auf dem Markt auf, nehmen mit Lieferanten (Produzenten) Geschäftsverbindungen auf und veräußern die erworbenen Waren an die Mitglieder. Hier bestehen also nur direkte Geschäftsbeziehungen zwischen Mitglied und Genossenschaft. Das gleiche gilt mutatis mutandis für Absatzgenossenschaften. Auch hier treten die Mitglieder nicht direkt mit den Abnehmern ihrer Ware in Verbindung, sondern kontrahieren ausschließlich mit der Genossenschaft. Hieraus wird ersichtlich, daß der Umfang der auf die Genossenschaft ausgegliederten Handelsfunktionen größer ist als bei den vorher geschilderten Vermittlertätigkeiten. Der Eigenhandel kann in Form des Lager- oder Streckengeschäftes abgewickelt werden, je nachdem ob die Genossenschaft "die Ware über Lager nimmt oder nur von (ihren) Lieferanten an (ihre) Abnehmer abruft, also direkt über die Strecke zuleitet".[1)]

a) Streckengeschäft

Das ausschlaggebende Motiv dieses Verfahrens ist die Senkung der Transportkosten.[2)] Man will verhindern, daß die Ware durch mehrmaliges Verladen unnötig verteuert wird. Da die Auslieferung unter Umgehung des genossenschaftlichen Lagers erfolgt, können gleichzeitig die Transportwege minimiert werden. Wenn das Lagergeschäft weitgehend durch den Streckenhandel substituiert werden kann, bzw. wenn die Genossenschaft sich ausschließlich auf Streckengeschäfte beschränkt, so ist ein geringerer Kapitalbedarf erforderlich. Lagerkosten können gesenkt werden bzw. fallen erst gar nicht an, Lagerrisiken werden vermieden.

1) Seyffert, R., "Wirtschaftslehre des Handels", 4. Auflage, Köln und Opladen 1961, S. 133.

2) Vgl. Hoppmann, E., "Binnenhandel und Binnenhandelspolitik", Berlin 1959, S. 14.

Nach Angaben von Seyffert[1] war der Anteil des Streckengeschäftes am Großhandelsabsatz der Wareneinkaufsgenossenschaften recht unterschiedlich. Der Anteil am Eigenabsatz des Großhandels[2] in Landwaren und Düngemitteln wird mit über 90 % angegeben. Ebenfalls nimmt das Streckengeschäft beim genossenschaftlichen Großhandelsabsatz für Kohle und Baustoffe (85 %) sowie Bücher, Zeitschriften und Bürobedarf (62 %) einen beachtlichen Raum ein. Bei den Handwerkergenossenschaften ist der Streckenhandel durchweg von geringer Bedeutung, z.B. Bäcker und Fleischer 5,1 %, Schneider, Friseure und Maler weniger als 1 %. Eine Ausnahme bilden die Genossenschaften der Installateure und Schlosser (26 %) und Dachdecker (37 %).[3] Bei den Genossenschaften des Einzelhandels hat das Streckengeschäft im Nahrungs- und Genußmittelbereich so gut wie keine Bedeutung, während beim genossenschaftlichen Großhandel für Hausratswaren etwa 20 % des Absatzes auf diese Methode entfallen.[4]

Handelsgenossenschaften, die ihre Geschäfte ausschließlich im Wege des Streckenhandels abwickeln, sind nicht anzutreffen. Der Grund liegt darin, daß die umsatzsteuerliche Belastung größer ist als bei Vermittlungsgeschäften, soweit keine Großhandelsbefreiungen zum Zuge kommen.

b) Lagergeschäft

Mit der meist partiell erfolgenden Ausgliederung der Lagerfunktion auf die Handelsgenossenschaft eröffnen sich für die Mitglieder weitere ökonomische Vorteile, während die Genossenschaft sich vor neue, zusätzliche Aufgaben gestellt sieht. Beschränkte sich die Handelsgenossenschaft zunächst auf Vermittlertätigkeiten, so mußte bald eingesehen werden, daß in vielen Fällen hierdurch nicht der größtmögli-

1) Seyffert, R., a.a.O., S. 189.
2) Repräsentativer Durchschnitt von Zentralgenossenschaften.
3) Vgl. Seyffert, R., a.a.O., S. 189.
4) Ebenda.

che Kooperativeffekt erzielt werden konnte. Wenn der konkurrierende Großhandel durch Lagerbildung die notwendige "Ausgleichsfunktion" zwischen Produktion und Absatz übernimmt, so wird die Genossenschaft gezwungen, zu den gleichen Mitteln zu greifen, um auf diesem Wege den Vorteil der Kooperation zu beweisen.[1] Lagerhaltung ist weiterhin erforderlich, wenn die Mitglieder "gewohnt oder gezwungen sind", ihren Bedarf kurzfristig aus Lagerbeständen des Lieferanten zu decken.[2]

Mit der Übernahme der Lagerhaltung steigt der Kapitalbedarf der Genossenschaft, Lager- und Zinskosten fallen an und es muß mit Lagerrisiken gerechnet werden. Vorteilhaft ist die Lagerhaltung in der Genossenschaft daher nur dann, wenn hierdurch insgesamt (bei der Genossenschaft und den Mitgliedern) der Kapitalbedarf, die Lager- und Zinskosten gesenkt werden können und die Lagerrisiken geringer sind.[3] Das Lagerrisiko von Einkaufsgenossenschaften wird vielfach geringer angesehen als bei vergleichbaren Betrieben des selbständigen Großhandels, da sie ihren Lagerbestand auf einen bekannten Mitgliederkreis, mit dem sie wirtschaftlich und ideologisch verbunden sind, abstellen können.[4] Obgleich bei festgefügten Beziehungen zwischen Mitglied und Genossenschaft Lagerrisiken weitgehend vermieden werden können, müssen generelle Aussagen über eine geringere Risikobelastung gewagt erscheinen.[5] Der Vorteil des geringeren Lagerrisikos verliert zunehmend an Bedeutung, wenn die Mitglieder die Leistungen der Genossenschaft nicht regelmäßig

---

1) Vgl. Draheim, G., a.a.O., S. 186.

2) Ebenda.

3) Vgl. Nieschlag, R., "Der Lagerumschlag im genossenschaftlich organisierten Lebensmittelhandel", in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König, Hamburg 1960, S. 275.

4) Vgl. Fischer, H., a.a.O., S. 149;
Draheim, G., a.a.O., S. 186.

5) Vgl. Scheer, W., "Die Absatzwirtschaft der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittelhandel", Diss. Mannheim 1953, S. 56.

in Anspruch nehmen und daher in erheblichem Maße Nichtmitgliedergeschäfte getätigt werden müssen.

3. Übergang zur Produktion

Die hier aufgezeigte zunehmende Ausgliederung der Handelsfunktionen von der bloßen Vermittlungstätigkeit zum Eigenhandel mit Lagerung findet ihre konsequente Fortführung darin, daß die Genossenschaft zu beschaffende Waren teilweise oder ganz in eigener Regie herstellt oder zu vermarktende Waren über das handelsübliche Maß der Manipulation hinaus weiterverarbeitet. Dies geschieht weniger in der Form, daß Primärgenossenschaften Produktionsaufgaben übernehmen, sondern es werden den Sekundärgenossenschaften Produktionsbetriebe zugeordnet. Hierbei handelt es sich dann nicht mehr um eine Funktionsausgliederung seitens der Mitglieder, sondern um eine Angliederung von Funktionen auf genossenschaftlicher Basis zum Zwecke der Erhöhung des Förderungspotentials.

Welche Form im Einzelfall zur Anwendung gelangt, ist letztlich eine Zweckmäßigkeitsfrage, die unter Berücksichtigung der individuellen Verhältnisse zu entscheiden ist. In der Praxis ist bei den Erscheinungsformen des genossenschaftlichen Großhandels "ein starkes Funktionsgefälle" festzustellen, "das von der Beschränkung auf einzelne Funktionen ... bis zur vollen Funktionsausübung" reicht.[1)]

II. Die Zusatzleistungen

Ausgehend von der Erkenntnis, daß niedrigere Einstandspreise bzw. höhere Erlöse durch Ausgliederung der Beschaffungs- bzw. Absatzfunktion auf Handelsgenossenschaften zwar die Rentabilität der Mitgliedsbetriebe verbessern, die potentiellen Vorteile der Kooperation aber hierdurch allein

1) Buddeberg, H., "Großhandel", in: HWB, 3. Auflage, Stuttgart 1958, Sp. 2417.

nicht in optimaler Weise ausgeschöpft werden, wird es erforderlich, zusätzliche Funktionen auf die Genossenschaft zu übertragen. Die Zusatzleistungen sind bei den deutschen Genossenschaften "integrierende Bestandteile der Gruppenarbeit" geworden.[1)]

Die Ausgliederung zusätzlicher Funktionen auf Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften beruht auf den verschiedensten Motiven. Großbetriebe, mit denen kleine und mittlere Unternehmen in Wettbewerb stehen, erreichen beispielsweise nicht nur beim Einkauf erhebliche Kostenvorteile, sondern sie weisen auch in sonstigen Funktionsbereichen Kosten pro Leistungseinheit auf, die der Kleinbetrieb allein nicht erreichen kann. Hier bietet eine verstärkte Kooperation, die in zunehmender Ausgliederung betrieblicher Funktionen ihren Niederschlag findet, beachtliche Möglichkeiten zur Verbesserung des Kosten-Leistungsverhältnisses.

Typisches Beispiel ist der Lebensmitteleinzelhandel, wo viele Kleinbetriebe mit Massenfilialgeschäften und Warenhauskonzernen in Konkurrenz stehen. Will der Kleinbetrieb die Vorteile z.B. bezüglich der Werbung, Marktforschung usf. realisieren, so liegt es nahe, die Leistungen der Einkaufsgenossenschaften in die Richtung zu erweitern, "daß sie die Geschäftspraktiken der Filialunternehmen in steigendem Maße ihren Mitgliedern zugänglich machen".[2)]

---

1) Nieschlag, R., (II), "Strukturwandlungen im Großhandel", Heft 42, Schriftenreihe Deutscher Industrie- und Handelstag (ohne Ort und Jahr), S. 25.
Aus dem genannten Grunde lehnt Nieschlag die Formulierung "Zusatzleistungen" ab. Dem ist zuzustimmen, wenn man den Zusatzleistungen nur peripheren Charakter zubilligt und somit eine Gewichtung unter den übertragenen Teilfunktionen vornimmt. Im folgenden dient die Bezeichnung Zusatzleistungen lediglich zur Abgrenzung von den Grundleistungen.

2) Triebel, M., a.a.O., S. 24. Da den Genossenschaften die Festlegung von Endverkaufspreisen nicht gestattet ist, sind die Grenzen für die Übernahme der Geschäftspraktiken von Filialunternehmen enger gezogen.

Der niedrige kaufmännische Ausbildungsstand in den Mitgliedsbetrieben ist ein weiterer Gesichtspunkt, der für eine stärkere Funktionsausgliederung auf Handelsgenossenschaften spricht. Seyffert führt das niedrige Ausbildungsniveau vieler Einzelhändler auf das "Einströmen Berufsfremder" zurück und vertritt die Ansicht, daß vielfach "Unfähigkeit" und "Bequemlichkeit" die Ursache zunehmender Funktionsausgliederung sind.[1] Auch unter Handwerkern und Landwirten wird die Aufgeschlossenheit gegenüber kaufmännischen Fragen in vielen Fällen nur gering sein. Gerade in der heutigen Zeit zwingt aber die wachsende Kompliziertheit des Marktgeschehens zu einer intensiveren Ausübung auch solcher Funktionen, die in Kleinbetrieben bisher vernachlässigt wurden. Damit aber werden an den Kleinbetrieb Anforderungen gestellt, denen er als "Einzelgänger" nicht gewachsen ist.

Zudem ist nicht von der Hand zu weisen, daß das Interesse der Genossenschaft und ihre eigene Initiative einen wesentlichen Bestimmungsgrund für die Übernahme zusätzlicher Funktionen darstellen.[2] Eine landwirtschaftliche Absatzgenossenschaft kann nur dann mit Erfolg arbeiten, wenn ihr von den Mitgliedsbetrieben Erzeugnisse marktgerechter Qualität geliefert werden. Bestehen in dieser Hinsicht beachtliche Schwächen, so kann sie nicht darauf verzichten, die Mitglieder durch Information und Beratung zu einer qualitativen Leistungssteigerung anzuhalten. Nieschlag weist darauf hin, daß die Übernahme zusätzlicher Funktionen für die Einkaufsgenossenschaft eine besondere Bedeutung als Kontrollinstrument hat.[3] "Wenn die Einkaufsorganisation

---

1) Seyffert, R., a.a.O., S. 332.

2) Vgl. Triebel, M., a.a.O., S. 79.

3) Nieschlag, R., (II), a.a.O., S. 23;
vgl. auch Schreiterer, G., "Kostensenkung und Leistungssteigerung. Rationalisierung im Einzelhandel", als Manuskript, Düsseldorf 1952, S. 23. Schreiterer sieht eine verstärkte Funktionsausgliederung als wichtige Voraussetzung zur Rationalisierung der Kooperation mit Einkaufsorganisationen an.

vor ungünstigen finanziellen Überraschungen in ihrem Mitgliederkreis gesichert und in der Lage sein will, frühzeitig einzugreifen, dann muß sie sich genaue Kenntnisse von der Entwicklung der Mitgliedsbetriebe verschaffen. Sie muß die Absatzbewegung, die Höhe und Entwicklung der Verkaufsleistungen (also Absatz je Beschäftigten), die Zusammensetzung, die Größe und die Bewegung des Lagers, die Höhe und Entwicklung der Kosten, die Liquidität, die Bilanzsituation und vieles andere laufend beobachten."[1)]

Die Zusatzleistungen der Handelsgenossenschaften sind recht vielseitig und können aus diesem Grunde im einzelnen kaum einer Systematisierung unterzogen werden. In grundsätzlicher Betrachtung läßt sich eine Unterscheidung in kontinuierliche und diskontinuierliche Funktionsausgliederung treffen. Während bestimmte Zusatzleistungen von Handelsgenossenschaften laufend erbracht werden, handelt es sich bei anderen um ad hoc getroffene Maßnahmen, die nur im Einzelfall zu bestimmten Zwecken ergriffen werden.

Da in den Mitgliedsbetrieben von Handelsgenossenschaften eine wirtschaftlich sinnvolle Abstimmung der Aufwendungen für die Werbung mit den übrigen Funktionsbereichen kaum möglich ist, gewinnt die Ausgliederung dieser Funktion auf Gemeinschaftsorgane besondere Bedeutung. Dies gilt speziell aus dem Grunde, weil eine zugkräftige Werbung in marktwirtschaftlichen Systemen ein wesentliches Mittel moderner Betriebspolitik darstellt.[2)] Handelsgenossenschaften erbringen diese Zusatzleistung in Form der Gemeinschaftswerbung und zur Unterstützung der Einzelwerbung des Mitgliedsbetriebes durch gemeinschaftliche Beschaffung von Werbemitteln.[3)]

1) Nieschlag, R., (II), a.a.O., S. 23.

2) Vgl. Gutenberg, E., "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Bd. II, Der Absatz, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955, S. 342 ff.

3) Aufgaben und Bedeutung der Werbung im Rahmen der genossenschaftlichen Kooperation wurden bereits eingehend gewürdigt von König, P., "Die Organisation des gemeinschaftlichen Verkaufs im deutschen Lebensmitteleinzelhandel", Berlin 1932, insbesondere S. 48 ff.

Wenn der dem einzelnen Genossenschaftsmitglied verbleibende Funktionskomplex erfolgreich durchgeführt werden soll, so kann dieses Ziel um so eher erreicht werden, wenn der Grad an Information, der in Kleinbetrieben meist sehr gering ist, erhöht wird. In Mitteilungsblättern, Rundschreiben und persönlichen Aussprachen können im Rahmen der genossenschaftlichen Kooperation wichtige Informationen über das Aufkommen neuer Produkte, über die zukünftige Marktentwicklung, über neue Methoden der Betriebsführung usf. verschafft werden. Schulungskurse und ähnliche Veranstaltungen tragen zur Hebung der kaufmännischen Kenntnisse der Mitglieder bei. Der Erfahrungsaustausch läßt sich unter Hinzuziehung fachlich qualifizierter Kräfte der Genossenschaft vertiefen.

Neben der Verschaffung von Informationen, die sich auf sämtliche betriebliche Funktionen erstrecken, nimmt die beratende Tätigkeit eine zentrale Stellung ein. Auch hier läßt sich kein Schwerpunkt bezüglich eines Funktionsbereiches (z.B. Marktwirtschaft oder Finanzwirtschaft) feststellen, sondern es werden Beratungen durchgeführt, die die verschiedensten betriebswirtschaftlichen und rechtlichen (insbesondere wirtschafts- und steuerrechtlichen) Probleme betreffen. Durch die Kooperation wird es ermöglicht, je nach Bedürfnis, erforderlichem Umfang und Zweckmäßigkeit besondere Gesellschaften zu gründen, Abteilungen (Betriebsberatungsdienste) einzurichten oder geeignete leitende Angestellte der Genossenschaft für Organisations-, Finanzierungs-, Steuer-, Rechtsberatungen usf. einzusetzen. Nach Angaben von Bayer[1] hat z.B. "die Rewe-Genossenschaft in Dortmund seit 1960 Verkaufsberater, Spitzenkräfte, die sich bereits in den Großraumläden bewährt haben, eingestellt. Sie sind täglich unterwegs ..., um in allen Fragen moderner Verkaufstechnik zu beraten und Probleme lösen zu helfen ..., wenn besondere Belastung bei dem einen oder

1) Bayer, H., "Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator", Forschungsberichte des Landes NRW, Nr. 1173, Köln und Opladen 1963, S. 231.

anderen Mitglied entsteht". Auch in sonstigen genossenschaftlichen Organisationen wird der Beratungsfunktion starke Beachtung geschenkt.[1)]

Weiterhin läßt sich die Kooperation mit Handelsgenossenschaften dadurch erweitern, daß Teilaufgaben des Rechnungswesens aus den Mitgliedsbetrieben ausgegliedert und einer besonderen Buch- oder Abrechnungsstelle übertragen werden.[2)] Begünstigt wird dieses Vorgehen durch das Aufkommen hochentwickelter technischer Aggregate (Buchungsautomaten, Datenverarbeitungsmaschinen), die in Kleinbetrieben nicht ausgelastet werden können. Zudem stellt ein geordnetes Rechnungswesen, dem vielfach gerade in Kleinbetrieben keine Bedeutung beigemessen wird, trotz der möglichen Einwendungen gegen die Aussagefähigkeit die beste Informationsquelle dar und ist für die Durchführung von Beratungen bzw. für eine sachliche Begründung betriebspolitischer Entscheidungen eine wesentliche Grundlage.

Wird die Ausgliederung von Buchführungsarbeiten konsequent durchgeführt, so kann eine weitgehende Entlastung von "Verwaltungsarbeiten" erreicht werden. Um die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung zu wahren, braucht das einzelne Mitglied lediglich bestimmte laufend wiederkehrende (Kassenberichte, Wareneingangsbuch) und periodisch anfallende (Inventur) Tätigkeiten auszuüben.[3)] Die Verarbeitung des Zahlenmaterials wird in der Buchstelle vorgenommen. Der Zweck

---

1) Vgl. Hanel, A., "Die Einkaufsgenossenschaften des Handwerks in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft", Düsseldorf 1962, S. 245 ff;
ebenso Richter, O., a.a.O., S. 147.

2) Bezüglich der Tätigkeit der Buchstelle für Edeka-Kaufleute eGmbH, gegr. 1938, die im Jahre 1958 für rd. 650 Mitglieder tätig wurde, vgl. Tillmann, H., "Leistungsmöglichkeiten und Leistungsprobleme der heutigen Lebensmitteleinkaufsgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland", Diss. Münster 1960, S. 60.

3) Vgl. Fähnrich, H., "Möglichkeiten und Ausgestaltung der Fernbuchführung", in: Buchhaltungsbriefe, Nr. 9, 1963, S. 10.

der Delegation von Buchführungsaufgaben richtet sich aber nicht allein auf die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften, sondern es soll weiterhin eine Aufbereitung des Zahlenmaterials für einbetriebliche und zwischenbetriebliche Vergleiche erfolgen, die ein wesentliches Hilfsmittel "zur Kontrolle der laufenden Betriebsführung" und "für größere betriebspolitische Entscheidungen" darstellen.[1)]

Obgleich beachtliche ökonomische Vorteile durch die Ausgliederung "kostspieliger" und zeitraubender" Funktionen[2)] auf Handelsgenossenschaften erreicht werden können, stehen einer zunehmenden funktionalen Verflechtung teils psychologisch bedingte und teils sachlich zu begründende Hemmnisse entgegen. Gerade bezüglich der Übertragung von Teilaufgaben des Rechnungswesens besteht leicht der Verdacht, daß Dritten Einblick in die betrieblichen Verhältnisse gewährt wird und die Genossenschaft eventuell eine Kontrolle über den Mitgliedsbetrieb ausübt. Die fortschreitende Kooperation findet ihre Grenzen an dem Selbständigkeitsstreben der Mitglieder.

Die bisherigen Ausführungen hatten die Aufgabe, die Formen der Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften zu kennzeichnen. Die Grundleistungen und die erst hierdurch möglichen Zusatzleistungen bilden zusammen den Kern des genossenschaftlichen "Leistungssortimentes".[3)] Im folgenden werden die Konsequenzen, die sich für den Mitgliedsbetrieb aus der Kooperation mit Handelsgenossenschaften ergeben, unter verschiedenen Aspekten zur Erörterung stehen.

---

1) Schnettler, A., (II), "Betriebsvergleich", 3. Auflage, Stuttgart 1961, S. 87.

2) Deutsch, P., "Zentralisation und Dezentralisation im Einzelhandel", in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für Wilhelm Rieger, Stuttgart 1963, S. 359.

3) Henzler, R., (I), a.a.O., S. 19.

ZWEITER HAUPTTEIL

DIE KONSEQUENZEN FÜR DEN MITGLIEDSBETRIEB

A Der Einfluß auf die Wettbewerbsposition des Mitgliedsbetriebes

Die nachstehende Untersuchung soll darlegen, wie die Wettbewerbsposition der Mitgliedsbetriebe durch die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften beeinflußt wird. Nach Klärung des Begriffes "Wettbewerbsposition" wird untersucht, wie die Marktstellung der Mitglieder auf der Beschaffungs- und Absatzseite durch Zwischenschaltung von Handelsgenossenschaften verbessert werden kann. Da die ökonomisch schwache Position der Mitglieder ein wesentliches Motiv zur Genossenschaftsbildung darstellt, wird einmal ihre Bedeutung als Abwehrmaßnahme zur Erörterung stehen. Zum anderen wird die Eignung von Handelsgenossenschaften zur Schaffung einer Monopolstellung untersucht.

I. Die Handelsgenossenschaft als Abwehrorganisation

1. Der Monopolisierungsgrad als Maßstab der Marktmacht

Will man die Wettbewerbsposition von Anbietern bzw. Nachfragern auf einem Markt charakterisieren, liegt es nahe, auf die Marktformen oder das Marktverhalten zurückzugreifen, wie sie in der Preistheorie entwickelt worden sind.[1] Im folgenden soll der Begriff der Marktform nicht aufgegeben werden, es gilt vielmehr, losgelöst hiervon ein tertium comparationis herauszustellen, welches die Wettbewerbsposition eines Betriebes kennzeichnet.

1) Vgl. Eucken, W., "Die Grundlagen der Nationalökonomie", Berlin-Göttingen-Heidelberg 1959, S. 196 ff; Stackelberg, H.v., "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", Tübingen 1951, S. 231 ff; Schneider, E., "Einführung in die Wirtschaftstheorie", Teil II, Tübingen 1958, 5. Auflage, S. 60.

In diese Richtung zielen bestimmte Konzeptionen, die die Wettbewerbsposition der Marktpartner durch die ihnen zukommende Marktmacht charakterisieren. Seraphim versteht unter Marktmacht "die Fähigkeit, durch Vorzugspositionen auf dem Markt anderen den eigenen Willen bei einem Tauschakt aufzuzwingen".[1] Er untersucht die verschiedenen Einflußgrößen, durch die die Marktmacht konstituiert wird, und hebt besonders folgende Faktoren hervor: 1. individuelle Qualifikationen, 2. Besitzpositionen, 3. Organisationsstellungen, 4. Leistungsstellung wirtschaftlicher Gebilde.[2] Bei seinen Überlegungen kommt er zu dem Ergebnis, daß eine quantitative Erfassung der Marktmacht nur gewisse Teilaspekte beleuchten kann und eine vollständige Erfassung dieses Phänomens auf diesem Wege nicht möglich ist.[3] Dieser Auffassung kann hier, soweit es Betriebe angeht, nicht ganz gefolgt werden, denn irgendwie findet die ökonomische Macht einer Unternehmung in der Kostenhöhe und in der Erlösgestaltung ihren Niederschlag. Der Verlauf der Grenzkostenkurve und der konjekturalen Preis-Absatz-Funktion sind für die Höhe der Marktmacht bestimmend.

Will man sich nicht mit einer verbalen Kennzeichnung der Marktmacht begnügen, so gilt es, einen geeigneten Maßstab zur Messung zu finden. Hierfür wurde von A.P. Lerner der Begriff "Monopolisierungsgrad" geprägt, der durch den

---

1) Seraphim, H.J., (III), "Theorie der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik", Göttingen 1955, S. 93;
vgl. auch Weber, M., "Wirtschaft und Gesellschaft", Tübingen 1925, S. 28. "Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht."

2) Seraphim, H.J., (III), a.a.O., S. 94 f.

3) derselbe, a.a.O., S. 126;
vgl. auch Chamberlain, E.H., "Measuring the Degree of Monopoly", in: Monopoly and Competition and their Regulation, London 1954, S. 255 ff.
Auf anderem Wege kommt er zu dem Ergebnis (S. 267): "Our general position is that the measurement of monopoly ... is many sided. Certain aspects ... cannot be measured at all."

Quotienten $\frac{p - K'}{p}$ (p = Preis, K' = Grenzkosten) ausgedrückt wird.[1] Die Relation gibt die Abweichung vom wirtschaftlich optimalen Angebot (Preis = Grenzkosten) an, das bei atomistischer homogener Konkurrenz erreicht wird.

Weil aber infolge der räumlichen, sachlichen, zeitlichen und persönlichen Präferenzen die heterogene Konkurrenz das Bild der Wirklichkeit bestimmt, fallen Grenzkosten und Preis auseinander. Der einzelne Anbieter richtet seinen Angebotspreis nach Grenzkosten und Grenzerlös. Je mehr nun die Differenz zwischen Preis und Grenzkosten bezogen auf den Preis zunimmt, desto größer ist auch der Monopolisierungsgrad und damit das Ausmaß der Marktmacht.

Verwirklicht ein Betrieb das Gewinnmaximum (K' = F') (Grenzkosten = Grenzerlös), so läßt sich mit Hilfe der Amoroso-Robinson-Formel[2] $F' = p - \frac{p}{}$ feststellen, daß der Monopolisierungsgrad dem reziproken Wert der in diesem Punkte gegebenen Nachfrageelastizität ( ) ist[3]: K' = F'; $F' = p - \frac{p}{} = \frac{p}{p - F'} = \frac{p}{p - K'}$.

Mit Recht weist Lerner aber darauf hin, daß seine Relation nicht nur diesen Sonderfall erfaßt, sondern die tatsächlich ausgeübte Marktmacht angibt, die aus verschiedenen Gründen nicht unbedingt zum Gewinnmaximum führen muß.[4] So kann ein Unternehmen auf den größten Gewinn verzichten, weil es mit der Opposition der öffentlichen Meinung und eventuell mit dem Eingreifen des Gesetzgebers rechnen muß; oder weil es das Auftreten neuer Wettbewerber verhindern will.

---

1) Lerner, A.P., "The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power", in: Review of Economic Studies, Vol. I. 1933/34, S. 169.

2) Vgl. Stackelberg, H.v., a.a.O., S. 187.

3) Vgl. Nold, K., "Technischer Fortschritt und Monopolisierungsgrad", Diss. Münster 1955, S. 19.

4) Vgl. Lerner, A.P., a.a.O., S. 171."What our formular gives is the degree of monopoly power in force."

Es würde beispielsweise dem Wesen und Zweck einer Einkaufsgenossenschaft widersprechen, wenn sie als Anbieter gegenüber den Mitgliedern maximale Gewinnerzielung verfolgte. Das besondere Verhältnis zwischen beiden Partnern zwingt gerade dazu, den Monopolisierungsgrad der Genossenschaft gering zu halten.

Wollte man versuchen, eine empirische Messung des Monopolisierungsgrades vorzunehmen, so müssen sich zwangsläufig erhebliche Schwierigkeiten ergeben, wenn man allein an die Bestimmung des Verlaufes der Grenzkosten denkt. Zudem müßte eine langfristige Betrachtung erfolgen, da bei kurzfristigen Messungen leicht Zufälligkeiten Einfluß nehmen können.[1] Im Rahmen einer theoretischen Untersuchung genügt es, eine Richtgröße zu haben, mit deren Hilfe unter bestimmten Voraussetzungen Aussagen getroffen werden können.

2. Die Handelsgenossenschaft als gegengewichtige Marktmacht

a) Wesenszüge der gegengewichtigen Marktmacht

Ausgangspunkt der folgenden Untersuchung ist, daß in der Wirklichkeit Betriebe mit stark unterschiedlichem Monopolisierungsgrad im Wettbewerb stehen bzw. daß Betriebe mit geringer Marktmacht bestimmten Lieferanten oder Abnehmern mit hohem Monopolisierungsgrad gegenüberstehen. Es ist z.B. an Kleinbetriebe des Einzelhandels zu denken, die mit Großbetrieben (Warenhäusern, Massenfilialgeschäften usf.) in Konkurrenz stehen. Wird in etwa ein gleiches Maß an Präferenzen auf dem Absatzmarkt unterstellt, so werden die Großbetriebe insofern einen höheren Monopolisierungsgrad aufweisen, als sie infolge ihrer günstigeren Einkaufsmög-

1) Bezüglich der statistischen Probleme zur Messung der Marktmacht vgl. "Round-Table-Gespräch über Messung der industriellen Konzentration", in: Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 22, Berlin 1961, S. 387 ff;
ebenfalls Houssiaux, J., "Le Pouvoir de Monopole", Toulouse 1959, insbes. S. 63 ff.

lichkeiten mit niedrigeren Kosten arbeiten. Der Kleinbetrieb wird seinen Lieferanten (Großhändlern, Produzenten) höhere Einstandspreise vergüten müssen, da er aufgrund seiner geringeren Bezugsmenge nicht die Konditionen durchsetzen kann, die einem Großabnehmer gewährt werden. Zudem ist der Kleinbetrieb in einer solchen Situation der Gefahr ausgesetzt, daß von seiten der Lieferanten (nicht zuletzt auf Veranlassung der Großabnehmer), Diskriminierungsmaßnahmen in Form von Preisdifferenzierungen und Liefersperren ergriffen werden. - Ähnliche Verhältnisse können beispielsweise beim Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse gegeben sein. Sieht sich auf einem räumlich begrenzten Markt eine große Anzahl kleiner landwirtschaftlicher Betriebe nur einem oder wenigen Nachfragern gegenüber, so wird die Erlösgestaltung des einzelnen Anbieters nur unbefriedigend sein. Hier kann die Nachfrage ihre Marktmacht dahingehend ausüben, daß sie unter Umständen die Preise der Anbieter auf die Durchschnittskosten herabdrückt bzw. daß diesen nur eine geringe Aussicht auf Gewinnerzielung bleibt.

Wird die oben gekennzeichnete Situation als gegeben angenommen, so bieten sich bei grundsätzlicher Betrachtung zur Beseitigung der negativen Konsequenzen stark unterschiedlicher Marktmachtverhältnisse folgende Lösungsmöglichkeiten: Einmal kann durch staatliche Intervention der Versuch unternommen werden, hohe Monopolisierungsgrade zu vermindern bzw. zu beseitigen, um auf diesem Wege der Marktform der vollständigen Konkurrenz näherzukommen.[1] Die zweite Möglichkeit besteht darin, daß die Betriebe mit geringer Marktmacht selbsttätig und aufgrund eigener Initiative - möglicherweise auch unterstützt durch eine entsprechende staatliche Wirtschaftspolitik - danach streben,

1) "Ziel der Monopolgesetzgebung und der Monopolaufsicht ist es, die Träger wirtschaftlicher Macht zu einem Verhalten zu veranlassen, als ob vollständige Konkurrenz bestände."
Eucken, W., "Grundsätze der Wirtschaftspolitik", Bern-Tübingen 1952, S. 295.

ausgeglichene Machtverhältnisse herbeizuführen, indem sie ihren eigenen Monopolisierungsgrad erhöhen bzw. den Monopolisierungsgrad ihrer Marktpartner tendenziell senken.

Die erforderliche Erhöhung des Monopolisierungsgrades der schwachen Marktteilnehmer kann dadurch erreicht werden, daß eine "Gegenkraft" in Form eines Zusammenschlusses gebildet wird, wofür von Galbraith die Bezeichnung "countervailing power"[1] oder "gegengewichtige Marktmacht"[2] eingeführt wurde. Ausgehend von der Erkenntnis, daß Druck Gegendruck erzeugt, hat Galbraith aufgrund empirischer Untersuchungen die These aufgestellt: "Der private Wirtschaftseinfluß wird durch die Gegenkraft jener im Zaum gehalten, die ihm unterworfen sind. Erstere zeugt letztere."[3]

Eine Form der countervailing power stellen die Handelsgenossenschaften dar. Daneben ist noch eine Reihe anderer Zusammenschlüsse in lockeren oder festeren Formen möglich. Durch die Ausgliederung der Beschaffungs- und/oder Absatzfunktion auf Genossenschaften beabsichtigen die Mitgliedsbetriebe, ihre Marktmacht zu erhöhen und somit ihre Wettbewerbsposition gegenüber den stärkeren Marktpartnern zu verbessern. So gesehen lassen sich Handelsgenossenschaften als Abwehrmaßnahme kennzeichnen. Der grundlegende Unterschied zu anderen Zusammenschlußformen besteht darin, daß es sich hier um eine Reaktion gegen vorhandene Marktgebilde handelt und nicht um die Schaffung "originärer Marktmacht".[4] Obgleich diese Kennzeichnung nicht in jedem Fall

---

1) Galbraith, J.K., "American Capitalism", Boston 1952, deutsche Übersetzung: "Der amerikanische Kapitalismus im Gleichgewicht der Wirtschaftskräfte", Stuttgart 1956, S. 124.

2) Seraphim, H.J., (III), a.a.O., S. 129.

3) Galbraith, J.K., a.a.O., S. 127.

4) Seraphim, H.J., a.a.O., (III), S. 128;
vgl. auch Henzler, R., "Konzentrationsprobleme in der Unternehmenssphäre", in: Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Bd. 22, S. 321 ff.

zutrifft und daher auch nicht unbestritten ist,[1] werden Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften in erster Linie "einen defensiven Charakter zum Ausgleich der Marktmacht der Gegenseite haben".[2]

b) Der Ausgleich der Marktmacht

Um den Einfluß der genossenschaftlichen Kooperation auf die Wettbewerbsposition des Mitgliedsbetriebes zu erfassen, wird im folgenden von einem unvollkommenen Markt ausgegangen, in dem die einzelnen Marktpartner in unterschiedlicher Höhe Marktmacht besitzen. Sodann wird in komparativ-statischer Betrachtung untersucht, wie die Kosten- und Erlösgestaltung der Mitgliedsbetriebe durch die Genossenschaftsbildung verbessert werden kann. Da Genossenschaften nicht nur auf der den Mitgliedern gegenüberliegenden Marktseite tätig werden, sondern auch auf vor- bzw. nachgelagerten Märkten der Genossenschaft einen Ausgleich der Marktmacht anstreben, soll unter diesem Aspekt eine getrennte Erörterung vorgenommen werden.

(1) auf der den Mitgliedsbetrieben gegenüberliegenden Marktseite

Es wird daher unterstellt, daß Beschaffungsgenossenschaften auf ihrem Einkaufsmarkt bzw. Absatzgenossenschaften auf ihrem Absatzmarkt zu den gleichen Bedingungen wie sonstige Nachfrager bzw. Anbieter Waren einkaufen bzw. absetzen können. Mit anderen Worten, es wird angenommen, daß auf den genannten Märkten eine atomistische Nachfrage- bzw. Angebotsstruktur gegeben ist und daß diese durch den Eintritt der Genossenschaft in den Markt nicht geändert wird. Hierdurch wird es ermöglicht, die Diskussion zunächst auf die den Mitgliedsbetrieben gegenüberliegende Marktseite zu beschränken.

1) Vgl. Sölter, A., "Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung", Düsseldorf 1960.

2) Giersch, H., "Allgemeine Wirtschaftspolitik - Grundlagen -", Wiesbaden 1960, S. 201.

Weiterhin wird vorausgesetzt, daß der Zugang zum Markt für die Handelsgenossenschaft gegeben ist, und daß die soziologischen Erfordernisse (z.B. Bereitschaft zu kooperativem Handeln) sowie die ökonomischen Bedingungen (z.B. Struktur, Anzahl und Größe der Mitgliedsbetriebe etc.) für eine Genossenschaftsbildung vorliegen.[1)]

(a) durch Beschaffungsgenossenschaften

Zur Illustration soll ein Markt betrachtet werden, auf dem Anbieter mit einem hohen Monopolisierungsgrad Nachfragern gegenüberstehen, die über ein geringes Maß an Marktmacht verfügen. Man denke beispielsweise an das Verhältnis zwischen Produzenten bzw. Großhandel und Kleinbetrieben des Einzelhandels oder zwischen Landhandel und landwirtschaftlichen Betrieben. Die starke Wettbewerbsposition erlaubt es den Anbietern, höhere Preise durchzusetzen und zudem eine geringere Menge auf den Markt zu bringen als im Extremfall der vollständigen Konkurrenz.[2)] Die Erhöhung des Preises und die Beschränkung der Menge läßt sich zusammenfassend als Monopoleffekt bezeichnen.

Bildet nun ein Teil der Nachfrager eine Beschaffungsgenossenschaft, so ergeben sich folgende Wirkungen. Neben den bisherigen tritt die Genossenschaft als Anbieter in den Markt. Dadurch daß die Mitglieder von der Genossenschaft beziehen, fällt ein Teil der Nachfrage für die nichtgenossenschaftlichen Anbieter aus. Falls der Marktanteil der Beschaffungsgenossenschaft nicht unwesentlich ist, wird ihr Verhalten auch die Preispolitik der übrigen Anbieter beeinflussen. Bestand z.B. vor der Gründung der genossenschaftlichen Beschaffungsorganisation ein Absatzkartell, so wird nun das Kollektivmonopol in ein Angebotsoligopol

---

1) Vgl. Galbraith, J.K., a.a.O., S. 140. "Für die Entstehung einer Gegenkraft ist ein gewisses Minimum an Gelegenheiten und Möglichkeiten der körperschaftlichen oder sonstigen Organisation erforderlich."

2) Zur Beweisführung vgl. Monopolpreisbildung bei Stackelberg, H.v., a.a.O., S. 190.

überführt. Man kann also feststellen, daß die gegengewichtige Marktmacht, die durch einen Teil der Nachfrager gebildet wurde, zu einer Steigerung des Wettbewerbs auf der Angebotsseite führt. In diesem Zusammenhang hat die betriebliche Zielsetzung der Genossenschaft eine besondere Bedeutung. Da sie nicht nach Gewinnmaximierung strebt, kann die Genossenschaft ihren Mitgliedern günstigere Preise einräumen. Eine weitere Folge des Verzichtes auf Gewinn besteht darin, daß die Beschaffungsgenossenschaft eine größere Menge anbietet als ein nicht genossenschaftlicher Anbieter in vergleichbarer Position, der sich nach Grenzkosten und Grenzerlös richtet.[1)]

Wenn also die übrigen Anbieter nicht immer mehr an Nachfrage verlieren wollen, so müssen sie ihrerseits Preissenkungen vornehmen. Die Nachfrager (Mitgliedsbetriebe) können den Wettbewerb auf der Angebotsseite noch verstärken, indem sie nicht allein bei der Beschaffungsgenossenschaft, sondern auch bei den nichtgenossenschaftlichen Anbietern einkaufen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die gegengewichtige Marktmacht, hier in der Form der Beschaffungsgenossenschaft, Monopoleffekte auf der Angebotsseite vermindern bzw. ausschalten kann. Der Monopolisierungsgrad $\frac{p - K'}{p}$ der nichtgenossenschaftlichen Anbieter wird durch den Rückgang des Absatzpreises (p) bei angenommen konstanten Grenzkosten (K') gesenkt. Das Ausmaß der möglichen Senkung des Monopolisierungsgrades wird wesentlich durch die Höhe der Relation $\frac{p - K'}{p}$ vor Gründung der Beschaffungsgenossenschaft bestimmt. Je mehr also die bisherigen Anbieter einer monopolähnlichen (polypolähnlichen) Stellung nahekommen, desto größer (geringer) sind die Aussichten auf Senkung des Monopolisierungsgrades.[2)]

1) Vgl. hierzu Ohm, H., a.a.O., S. 122.

2) Vgl. Spranger, P.H., "Die Theorie von der 'Countervailing Power'", in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Tübingen 1956, S. 161.

Da der einzelne Mitgliedsbetrieb einen niedrigeren Einstandspreis für bezogene Ware zu zahlen hat, führt dies zu einer Senkung seiner Grenzkosten (K'). Unter der Voraussetzung eines linearen Grenzkostenverlaufs bei Konstanz des Absatzpreises erhöht sich der Monopolisierungsgrad $\frac{p - K'}{p}$ des Mitgliedsbetriebes. Diese Relation nimmt auch bei fallenden Grenzerlösen immer dann zu, wenn die Kapazität voll ausgelastet ist und der Schnittpunkt von Grenzkosten (K') und Grenzerlös (E') außerhalb der Kapazität liegt. (Vgl. Abb. 1)

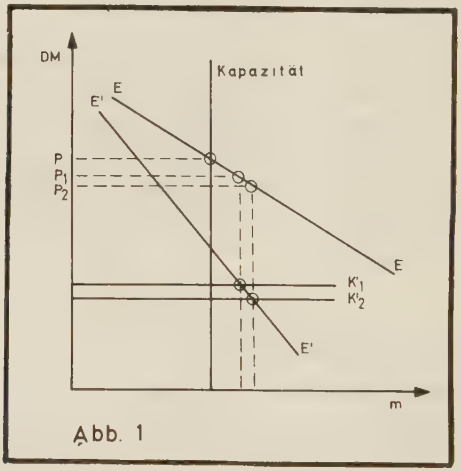

Abb. 1

m = Menge, p = Preis, E = Durchschnittserlös, E' = Grenzerlös, K' = Grenzkosten

Anders ist die Situation, wenn die Grenzerlöskurve (E') die Grenzkostenkurve (K'_1) innerhalb der Kapazität schneidet und somit das Gewinnmaximum nicht erst bei voller Auslastung der Kapazität erreicht wird. Wenn der Mitgliedsbetrieb maximale Gewinnerzielung (K' = E') verfolgt, so wird er bei einer Senkung der Grenzkosten (K'_2) die Ausbringung ausdehnen. Sein Monopolisierungsgrad wird sich bei linearem Grenzkostenverlauf erhöhen, solange der Preis-

rückgang geringer ist als die Senkung der Grenzkosten. Somit kommt hier der Elastizität der Nachfrage entscheidende Bedeutung zu. Je größer also die Nachfrageelastizität bei einer Erhöhung der Ausbringung ist, desto eher wird sich der Monopolisierungsgrad erhöhen.

Selbst wenn als Folge der erhöhten Ausbringung der Monopolisierungsgrad des Mitgliedsbetriebes sinkt, braucht dies für ihn nicht nachteilig zu sein, denn sein Gesamtgewinn wird sich unabhängig hiervon vergrößern. Zudem erniedrigt sich auch der Monopolisierungsgrad der Lieferanten, so daß tendenziell ein Marktmachtausgleich insofern erreicht wird, als Gewinne der Lieferanten nun dem Mitgliedsbetrieb zufallen.

(b) durch Absatzgenossenschaften

Will man die wettbewerbsmäßigen Vorteile einer Absatzgenossenschaft als Abwehrorganisation näher untersuchen, so kann man wiederum von einer bestimmten Marktsituation ausgehen, bei der die Marktmacht ungleich auf Angebot und Nachfrage verteilt ist. Betrachtet wird deshalb ein Markt, auf dessen Angebotsseite Unternehmen mit einem geringen Monopolisierungsgrad stehen. Als Ursachen hierfür können das Fehlen bedeutender Präferenzen, der geringe Marktanteil des einzelnen Anbieters etc. angenommen werden. Die Nachfrageseite wird von Betrieben mit hohem Monopolisierungsgrad beherrscht. Die Folge ist, daß die Anbieter in der Regel nur eine geringere Menge zu einem niedrigeren Preis absetzen können, als es bei atomistischer Nachfrage der Fall wäre. Um den Monopoleffekt der Nachfrager zu beseitigen oder zu vermindern, wird von seiten der Anbieter eine Absatzgenossenschaft gegründet. Es tritt also auf Betreiben der wettbewerbsmäßig schwachen Anbieter ein zusätzlicher Nachfrager auf dem Markt auf. Ist der Marktanteil der Absatzgenossenschaft nicht unbedeutend, so werden die übrigen Nachfrager in ihrer Preispolitik das Verhalten der genossenschaftlichen Absatzorganisation berücksichtigen müssen. Die

nichtgenossenschaftlichen Nachfrager werden ihre Einstandspreise tendenziell erhöhen und somit ihren Monopolgewinn verringern, da sich andernfalls immer mehr Anbieter entschließen, ihre Erzeugnisse an die Absatzgenossenschaft zu liefern.

Unterstellt man, daß die Absatzgenossenschaft auf ihrem Absatzmarkt den gleichen Preis erzielt wie die nichtgenossenschaftlichen Unternehmen, so ergeben sich folgende Konsequenzen. Da die Absatzgenossenschaft im Verkehr mit ihren Mitgliedern nicht ihre Marktstellung wie ein erwerbsstrebiges Unternehmen ausnutzt, sind ihre Grenzkosten (K') infolge der Einstandspreise, die sie den Mitgliedsbetrieben zahlen, verhältnismäßig hoch. Ihr Monopolisierungsgrad ist somit gering. Andererseits sind die übrigen Nachfrager gezwungen, höhere Einstandspreise zu zahlen, wodurch eine Erhöhung ihrer Grenzkosten (K') eintritt. Damit wird aber das Verhältnis der Differenz von Preis (p) und Grenzkosten (K') bezogen auf den Preis kleiner.

In ihrer Eigenschaft als Abwehrorganisation hat die Absatzgenossenschaft die Aufgabe, Monopolgewinne auf der den Mitgliedern gegenüberliegenden Marktseite zu vermindern. Der Vorteil der genossenschaftlichen Kooperation im Absatzbereich kann daher um so stärker in Erscheinung treten, je größer die Marktmacht der nichtgenossenschaftlichen Nachfrager war. Lag beispielsweise vor ihrer Gründung ein Nachfragemonopol vor, so wird durch den Eintritt der Absatzgenossenschaft ein Nachfrageoligopol (dyopol) geschaffen, welches durch das nichterwerbsstrebige Verhalten des einen Oligopolisten (Absatzgenossenschaft) modifiziert werden muß.[1] Andererseits werden die Wirkungen um so schwächer sein, wenn auf der Nachfrageseite zunächst polypolistische Konkurrenz herrschte, da hier das Phänomen der Marktmacht nicht so entscheidende Bedeutung erlangen kann. "Grundsätz-

1) Vgl. die eingehende Behandlung bei Nicholls, W.H., "Imperfect Competition within Agricultural Industries", Ames 1941, S. 68 ff.

sätzlich jedoch muß eine Schwächung der Marktmacht der privaten Abnehmer die Folge sein, da das Auftreten eines neuen Konkurrenten, nämlich der Absatzgenossenschaft, die Marktposition der Abnehmer unabhängig von der Marktform, in der sie sich befanden, schwächen muß.[1)]

Für den Mitgliedsbetrieb der Absatzgenossenschaft folgt aus dem bisher Gesagten, daß seine Erlösgestaltung verbessert wird, da Monopolgewinne der Nachfrager vermindert werden. Er erzielt einen höheren Preis für die angebotenen Erzeugnisse und bei Konstanz der Grenzkosten führt dies zu einer Anhebung des Monopolisierungsgrades.

Da man die Möglichkeit alternativer Entscheidungen positiv beurteilen muß, ergibt sich für die Mitgliedsbetriebe unter diesem Aspekt der Vorteil, daß sie nicht mehr auf einen Absatzweg angewiesen sind. Indem sie von den nichtgenossenschaftlichen Abnehmern auf die genossenschaftliche Absatzorganisation ausweichen, können sie den Wettbewerb auf der Nachfrageseite noch verstärken.[2)]

(2) auf den der Genossenschaft vor- bzw. nachgelagerten Märkten

Die bisherige Diskussion des Marktmachtausgleichs bezog sich ausschließlich auf die den Mitgliedsbetrieben gegenüberliegende Marktseite. Die Einflüsse vor- und nachgelagerter Stufen blieben unberücksichtigt. Diese Annahme soll im folgenden aufgehoben werden, so daß nun zur Erörterung steht, wie Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften auf den ihnen vor- bzw. nachgelagerten Märkten ihre Wettbewerbsposition gegenüber Lieferanten bzw. Abnehmern verbessern können. Die hierdurch erreichten Vorteile sollen letztlich den ursprünglichen Mitgliedsbetrieben zugute kommen.

1) Vgl. Ohm, H., a.a.O., S. 164.
2) Ebenda, S. 163.

Der Anlaß zur Erhöhung der Marktmacht wird für eine Beschaffungsgenossenschaft immer dann gegeben sein, wenn sie ihren Lieferanten einen höheren Marktpreis zu zahlen hat, als es beim Wettbewerbspreis, der lediglich eine Kostendeckung einschließlich Kapitalverzinsung erlaubt, der Fall wäre. Aus dem gleichen Grunde lohnt es sich für eine Absatzgenossenschaft, ihre Marktstellung zu stärken, solange in nachgelagerten Produktionsstufen Monopolgewinne entstehen, die durch die Aktivität der Genossenschaft vermindert oder ausgeschaltet werden können.[1)]

Hierbei bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

a) Es wird versucht, durch besondere Maßnahmen auf der gleichen Marktseite einen Ausgleich der Machtposition herbeizuführen (z.B. Gründung von Verbandsgenossenschaften).

b) Die Genossenschaft tritt selbst in die vor- bzw. nachgelagerten Stufen der Produktion und Verteilung ein (z.B. Errichtung eigener Produktionsbetriebe).

(a) Zusammenschluß auf der gleichen Marktseite

Wenn bisher unterstellt wurde, daß beispielsweise eine Einkaufsgenossenschaft auf ihrem Beschaffungsmarkt zu den gleichen Bedingungen einkaufen konnte wie die übrigen Nachfrager, so ließ dies auf eine atomistische Nachfragestruktur schließen. In diesem Falle kann die Genossenschaft als einer unter vielen Nachfragern keinen Einfluß auf den Preis ausüben. Sieht sich diese Beschaffungsgenossenschaft einem Angebotsmonopolisten gegenüber, so wird sie den Preis (p_1) hinnehmen müssen, bei dem der Angebotsmonopolist den höchsten Gewinn erzielt (Grenzkosten = Grenzerlös; K' = E'). (Vgl. Abb. 2)[2)]

1) Vgl. Ohm, H., a.a.O., S. 25.

2) In Anlehnung an Hämmerle, R., "Genossenschaftliche Eigenproduktion", Diss. Mannheim 1958, S. 30.

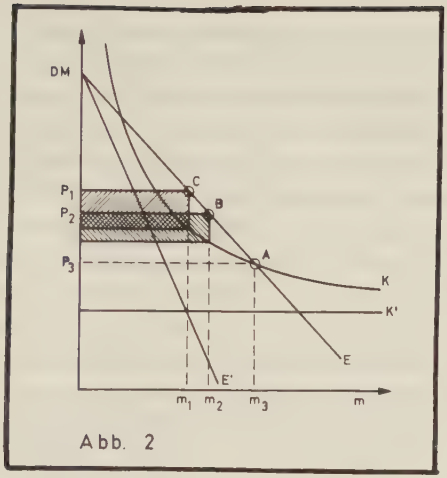

Abb. 2

p = Preis, m = Menge, k = Durchschnittskosten, K' = Grenzkosten, E = Durchschnittserlös, E' = Grenzerlös

Gelingt es der Beschaffungsgenossenschaft durch kooperatives Vorgehen mit anderen gleichartigen Genossenschaften (oder evtl. durch Ausweitung ihres eigenen Marktanteils), die Stellung eines Nachfragemonopolisten zu erreichen, so wird sie nicht mehr bereit sein, zum Preise p_1 nachzufragen (C). Als Nachfragemonopolist ist sie nur gewillt, dem Anbieter die Durchschnittskosten zu vergüten, d.h. zum Preise p_3 nachzufragen. Hiermit wird sich der Anbieter nicht einverstanden erklären und es entsteht eine Kampfsituation, die entsprechend den tatsächlichen Machtverhältnissen entschieden wird.[1] Die Beschaffungsgenossenschaft erringt schon einen Vorteil, wenn sie im Punkt (B) zum Preise p_2 die Menge m_2 erwirbt, da hier der Anbieter bereits auf einen Teil seines Gewinnes verzichtet.

1) Vgl. Hämmerle, R., a.a.O., S. 30.

Mit dem gleichen Schaubild lassen sich die Verhältnisse einer Absatzgenossenschaft verdeutlichen, die auf ihrem Absatzmarkt in atomistischer Konkurrenz steht. Im Extremfall wird der Nachfragemonopolist der Absatzgenossenschaft nur die Durchschnittskosten (Punkt A) vergüten. Gelingt es der Absatzgenossenschaft zum Angebotsmonopolisten zu werden, so kann sie in Preisverhandlungen mit dem Nachfragemonopolisten treten, wobei sich Preis und Menge in jedem Punkt zwischen C und A einspielen können.

Die hier am Beispiel des bilateralen Monopols dargelegten Wirkungen einer Verstärkung der Wettbewerbsposition gegenüber vor- bzw. nachgelagerten Marktkontrahenten lassen sich auch an Hand anderer Marktkonstellationen demonstrieren, ohne dabei zu grundsätzlich anderen Ergebnissen zu gelangen. Die Stellung einer Handelsgenossenschaft wird um so stärker sein, je unabhängiger sie von anderen Marktpartnern und -kontrahenten ist, d.h. je mehr eine Einkaufsgenossenschaft auf ihrem Beschaffungsmarkt der Position eines Nachfragemonopolisten nahekommt bzw. je mehr die Absatzgenossenschaft auf ihrem Absatzmarkt zum Angebotsmonopolisten wird.

Für die "Stärke der Machtposition" einer Handelsgenossenschaft ist die Elastizität der Nachfrage ein wesentlicher Bestimmungsgrund, der vor allem im bilateralen Monopol bei "Preiskämpfen, verbunden mit Liefersperre und Abnahmeverweigerung", eine erhebliche Rolle spielt.[1] Ist die Nachfrageelastizität einer Beschaffungsgenossenschaft gering, so wird sie gegenüber den Lieferanten im Nachteil sein, da schon ein geringer Angebotsrückgang zu einer erheblichen Preiserhöhung führt. Für die Absatzgenossenschaft liegen die Verhältnisse umgekehrt.

Der Marktmachtausgleich gegenüber vor- oder nachgelagerten Stufen bedeutet für die Mitgliedsbetriebe der Genos-

---

1) Vgl. Hämmerle, R., a.a.O., S. 31.

senschaft letztlich eine Verbesserung ihrer Kosten- und Erlösgestaltung. "In dem Umfange, wie ihr (der Beschaffungsgenossenschaft, d.Verf.) die Senkung der Einstandspreise gelingt, sinken auch ihre Durchschnittskosten für das bezogene Produkt, was sie in die Lage versetzt, auch ihre 'Verrechnungspreise' bei Lieferung an ihre Mitglieder um den korrespondierenden Betrag zu senken."[1] Erzielt eine Absatzgenossenschaft bei ihren Abnehmern höhere Erlöse, so wird dies in gleichem Maße letztlich dem Mitgliedsbetrieb zugute kommen.

(b) Retrograde und progressive Integration

Da ein Gut auf dem Wege von der Urproduktion bis zum Konsum in der Regel mehrere "vermachtete" Märkte zu durchlaufen hat, kann eine "Verzerrung der vertikalen Preisstruktur" als gegeben angesehen werden.[2] Hieraus folgt für eine Beschaffungsgenossenschaft, daß ihr für bezogene Waren ein um Monopolgewinne überhöhter Preis in Rechnung gestellt wird, während Mitglieder einer Absatzgenossenschaft aus dem gleichen Grunde nur zu einem verhältnismäßig geringen Teil an dem Preis partizipieren, den ein Konsument für das Gut zu zahlen hat.

Diese nachteiligen Folgen lassen sich dadurch beseitigen, daß Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften in die vor- bzw. nachgelagerten Produktions- und Verteilungsstufen eindringen und somit selbst die Funktionen ihrer bisherigen Lieferanten bzw. Abnehmer wahrnehmen.[3] Dieser Vorgang wird im Anschluß an Robinson als "retrograde" bzw.

---

1) Ohm, H., a.a.O., S. 138.

2) Ebenda, S. 165.

3) So stellt Nicholls, W., a.a.O., S. 230 fest: "The basic economic justification for local cooperation is certainly the elimination of monopsony profits. By cooperation farmers in principle cease competing in the sale of their product to a private dealer and integrate forward to take over his function."

"progressive Integration" bezeichnet.[1] Das Eindringen der Beschaffungsgenossenschaften in vorgeschaltete Märkte (Errichtung eigener Produktionsbetriebe, Importorganisationen) stellt eine Maßnahme der retrograden Integration dar, während Absatzgenossenschaften progressiv integrieren, wenn sie ihre Aktivität auf nachgeschaltete Stufen (z.B. Verarbeitung, Veredelung und Verteilung) ausdehnen.

Integrationsmaßnahmen, die im betriebswirtschaftlichen Schrifttum unter dem Aspekt "Eigenherstellung" oder "Fremdbezug" diskutiert werden,[2] stellen für den einzelnen Betrieb in den meisten Fällen nur dann eine realistische Alternative dar, wenn gleichzeitig eine entsprechende Betriebsgröße gegeben ist. Einem Kleinbetrieb wird es nicht möglich sein, bisher bezogene Waren billiger selbst zu produzieren, da seine Produktionskosten höher sein werden als der dem bisherigen Lieferanten zu zahlende Monopolpreis, der neben den Kosten erhebliche Gewinnbestandteile enthält. Auf die genossenschaftliche Kooperation bezogen bedeutet dies, daß zunächst eine "horizontale Kombination" gleichartiger Kleinbetriebe in der Handelsgenossenschaft erforderlich wird, damit vertikale Integrationsmaßnahmen in den Bereich möglicher Entscheidungen gelangen.[3] Liegen bei der einzelnen Genossenschaft die Voraussetzungen zur Angliederung vor- bzw. nachgeschalteter Betriebe nicht vor - z.B. Kapazitätsgröße, Kapazitätsauslastung, Kapitalbe-

---

1) Robinson, E.A.G., "Betriebsgröße und Produktionskosten", Wien 1936, S. 126.

2) Vgl. u.a. Klinger, K., "Der Einkauf im Industriebetrieb", Essen 1950, S. 74 ff;
Sundhoff, E., "Grundlagen und Technik der Beschaffung", Essen 1958, S. 267 ff.

3) "Wenn ... eine vertikale Integration ins Auge gefaßt wird - gleichgültig ob vorwärts in Richtung der Konsumenten oder rückwärts in Richtung der Produktionsmittel- und Rohstoffbeschaffung -, so ist die horizontale Kombination wesentlich bei Einheiten, die zu klein sind, um einzeln eine vertikale Integration vornehmen zu können." Robotka, F., "Eine Theorie des Genossenschaftswesens", in: ZfdgesGen, 1955, S. 159.

darf -, so ist ein kooperatives Vorgehen mit gleichartigen Genossenschaftsbetrieben angebracht (Gründung von Produktionsbetrieben auf Verbandsebene).

Es würde über den Rahmen dieser Untersuchung, die unter dem Gesichtspunkt der Ausgliederung betrieblicher Funktionen geführt wird, hinausgehen, wenn vertikale Integrationsmaßnahmen der Genossenschaften (Angliederung betrieblicher Funktionen) hinsichtlich ihrer Voraussetzungen und wettbewerbsmäßigen Auswirkungen eingehend untersucht würden.[1] Aus den bisherigen Ausführungen läßt sich der Schluß ziehen, daß das Eindringen in die vor- und nachgelagerten Stufen von Erfolg begleitet sein wird, wenn diese Funktionen mit den gleichen Kosten pro Leistungseinheit erfüllt werden, wie es bei den nichtgenossenschaftlichen Konkurrenzbetrieben der Fall ist. Unter dieser Voraussetzung ist die vertikale Integration den unter (a) diskutierten Maßnahmen (Zusammenfassung von Angebot oder Nachfrage auf der gleichen Marktseite) vorzuziehen, da hierdurch vielfach Monopolgewinne nicht vollkommen eliminiert werden können. Der Vorteil der vertikalen Integration wird noch deutlicher in Erscheinung treten, wenn die Kosten der genossenschaftlichen Eigenproduktion niedriger sind als in vergleichbaren Konkurrenzbetrieben (etwa als Folge besserer Kapazitätsauslastung oder mutativer Betriebsgrößenänderung im Sinne Gutenbergs[2]). Darüber hinaus läßt sich vermeiden, daß Diskriminierungsmaßnahmen in Form von Liefersperren und Abnahmeverweigerung die Kooperation mit Handelsgenossenschaften belasten.

---

1) Es sei auf das einschlägige Schrifttum verwiesen, insbes. Ohm, H., "Integration, Integrationsformen und Kartellgesetz", in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Karlsruhe 1962, S. 129 ff;
Hämmerle, R., "Genossenschaftliche Eigenproduktion", Diss. Mannheim 1958.

2) Gutenberg, E., "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Bd. I, 6. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1961, S. 209.

II. Die Eignung der Handelsgenossenschaft zur Bildung einer Monopolstellung

1. Die Absatzgenossenschaft als Angebotsmonopolist

Betrachtet wird zunächst ein Markt, auf dem vollständige Konkurrenz herrscht. Es stehen viele kleine Anbieter einer großen Zahl kleiner Nachfrager gegenüber. Unterstellt wird weiterhin, daß die sonstigen bekannten Prämissen der vollständigen Konkurrenz gegeben sein sollen.[1] Keiner der Anbieter kann hier von sich aus die Höhe des Marktpreises beeinflussen und bei gewinnorientiertem Verhalten erhöht der einzelne Betrieb seine Ausbringung so lange, bis seine Grenzkosten gleich dem Marktpreis sind. Bei dieser Menge pro Zeiteinheit macht der einzelne Anbieter seinen größten Gewinn, (obgleich die Aussichten auf Gewinnerzielung in dieser Marktform sehr begrenzt sind).

Es wird nun angenommen, daß alle Anbieter ihre Absatzfunktion einer Genossenschaft übertragen und nicht mehr selbständig auf dem Markt auftreten. Auf diese Maßnahme der Anbieter soll keine Reaktion der Nachfrager erfolgen, so daß die bisherige atomistische Nachfragestruktur erhalten bleibt. Die Nachfrager sollen also nicht ihrerseits eine Bezugsorganisation gründen.

Durch die Zusammenfassung der Anbieter zu einer Absatzgenossenschaft ändert sich die Marktform. Aus der vollständigen Konkurrenz wird ein Angebotsmonopol. Der großen Zahl der Nachfrager steht nun ein Angebotsmonopolist in Form der Absatzgenossenschaft gegenüber. Für den Angebotsmonopolisten stellt aber der Marktpreis kein Datum dar, sondern er kann seinerseits die Höhe des Marktpreises beeinflussen.

Auf dem Markt (im Außenverhältnis) wird sich die Absatzgenossenschaft erwerbsstrebig verhalten. Das bedeutet aber,

---

1) Vgl. Stackelberg, H., a.a.O., S. 185.

daß sie nicht zum Grenzkosten-Preis-Prinzip anbieten wird, sondern diejenige Menge auf den Markt bringt, bei der die Grenzkosten gleich dem Grenzerlös sind. Dieser Vorgang soll durch eine graphische Darstellung erläutert werden.

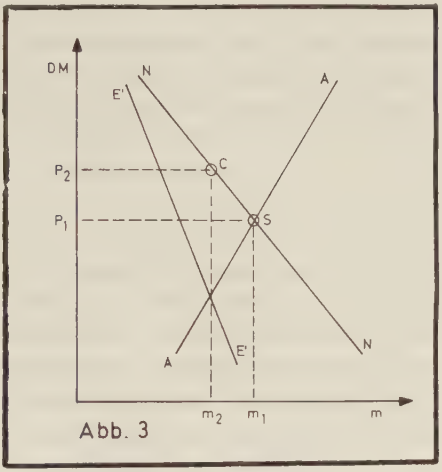

Abb. 3

p = Preis, m = Menge, AA = Angebot, NN = Nachfrage, E' = Grenzerlös

In dem Preis-Mengen-Diagramm stellt AA die Angebotskurve oder die aggregierte Grenzkostenkurve der Anbieter dar, während durch NN die Nachfragekurve gekennzeichnet werden soll. Vor Bestehen der Absatzgenossenschaft bildet sich der Preis im Schnittpunkt von Angebots- und Nachfragekurve (S), wobei die Menge m_1 zum Preise p_1 gehandelt wird. Läßt man eine eventuelle Veränderung der Grenzkosten durch die Ausgliederung der Absatzfunktion außer Betracht, so ist die bisherige Angebotskurve AA gleich der Grenzkostenkurve der Absatzgenossenschaft. Diese wird jetzt die geringere Menge m_2 zum höheren Preis p_2 anbieten, da in diesem Punkt (C) die Grenzkosten gleich dem Grenzerlös (E') sind.

In der Regel wird nun aber der Monopolpreis (C) höher liegen als der Konkurrenzpreis (S). Das bedeutet für den einzelnen Mitgliedsbetrieb, daß er einen höheren Preis für

sein Erzeugnis bekommt. Denn die Absatzgenossenschaft verfolgt keinen Selbstzweck, d.h. obgleich sie sich im Außenverhältnis als Gewinnmaximierer verhält, schüttet sie den erzielten Monopolgewinn an die Mitgliedsbetriebe aus. Hieraus ergibt sich, daß es letztlich gleichgültig ist, welchen Preis die Absatzgenossenschaft den Mitgliedern zunächst vergütet. Sie kann den vollen Marktpreis ansetzen und ihre eigenen Kosten durch eine Umlage auf die Mitglieder verteilen oder zunächst irgendeinen anderen unter dem Marktpreis liegenden Preis in Ansatz bringen. Im letzteren Fall erfolgt späterhin eine Korrektur durch die Überschußverteilung, so daß der effektive Stückerlös in jedem Fall gleich ist.

Man kann als Zwischenergebnis feststellen, daß die Wettbewerbsposition der Mitgliedsbetriebe insofern gestärkt wird, als sie für ihre Erzeugnisse einen höheren Stückerlös erzielen. Denn wie oben dargelegt, wird der Monopolgewinn an die Mitgliedsbetriebe weitergeleitet. Dieser positive Effekt kann aber nur begrenzte Bedeutung erlangen, wie nun im einzelnen darzustellen sein wird.

Die Realisierung des Monopolpreises (C) macht es erforderlich, daß die Absatzgenossenschaft eine geringere Menge (m_2) anbietet, als die einzelnen Betriebe beim Konkurrenzpreis (C) auf den Markt gebracht haben.[1)] Es müßte also jetzt eine Produktionseinschränkung in Höhe der Differenz $m_1 - m_2$ erfolgen. Bietet nämlich die Absatzgenossenschaft die Menge m_1 an, so kann sie nur den Konkurrenzpreis (S) realisieren.

---

1) Es sei auf die analoge Problematik der Kartellpreisbildung verwiesen, insbesondere bei Stackelberg, H.v., a.a.O., S. 190;
Lehmann, G., "Marktformenlehre und Monopolpolitik", Berlin 1956, S. 34;
Gutenberg, E., "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Bd. II, Der Absatz, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955, S. 272.

Es kann unterstellt werden, daß die Mitgliedsbetriebe durch den höheren Preis dazu angeregt werden, ihre Produktion auszudehnen. Bei erwerbsstrebigem Verhalten werden sie ihre Ausbringung solange erhöhen, bis die Grenzkosten dem erhöhten Marktpreis gleich sind. Ist die Absatzgenossenschaft aber hierdurch gezwungen, eine größere Menge anzubieten, so kann sie es im Rahmen der gemachten Annahmen nicht verhindern, daß der Marktpreis sinken wird. Der Marktpreis kann noch unter den vorhergehenden Konkurrenzpreis (S) sinken, da eine größere Menge erzeugt wird als vor dem Bestehen der Absatzgenossenschaft.

Es stellt sich daher die Frage, welche Mittel die Absatzgenossenschaft einsetzen kann, um die negativen Auswirkungen der Produktionssteigerung zu vermeiden, bzw. eine Produktionseinschränkung durchzusetzen. Eine Begrenzung der Möglichkeiten ergibt sich einmal aus dem geltenden Genossenschaftsgesetz und zudem aus den Prinzipien genossenschaftlicher Wirtschaftsweise.[1] Die Mitglieder haben jederzeit die Möglichkeit, aus der Genossenschaft auszutreten und das Prinzip der Freiwilligkeit ist ein grundlegendes Merkmal genossenschaftlicher Selbsthilfe. Auflagen zur Produktionsbeschränkung lassen sich nur unter Aufhebung der Selbständigkeit der Mitgliedsbetriebe wirksam durchführen, was aber aus den angeführten Gründen nicht möglich sein wird.

Weiterhin könnte die Absatzgenossenschaft durch Lagerung oder Vernichtung von Teilen der Produktion versuchen, den Preisrückgang aufzuhalten. Diese Mittel werden kaum tatsächliche Abhilfe leisten, denn die praktische Durchführung gestaltet sich schwierig und zudem schmälern die hiermit verbundenen Kosten den erhofften Erfolg.[2]

---

1) Vgl. Möller, H., "Angewandte Preistheorie, Preispolitik der Genossenschaften", in: Finanzarchiv, N.F., Bd. 17, 1956/57, S. 127.

2) Vgl. Ohm, H., a.a.O., S. 161.

Die einzige Möglichkeit, das Hemmnis der erhöhten Produktion der Mitgliedsbetriebe zu mildern, besteht darin, daß die Absatzgenossenschaft Preisdifferenzierung betreibt, soweit die Bedingungen auf dem Absatzmarkt es erlauben.[1)]

Die bisherigen Ausführungen zeigen deutlich, daß eine Monopolstellung durch die Ausgliederung der Absatzfunktion auf eine Genossenschaft zwar in formeller Hinsicht (Alleinanbieter) geschaffen, aber nur bedingt ausgenutzt werden kann. Eine Absatzgenossenschaft läßt sich nicht so straff organisieren wie ein Absatzkartell. Monopolgewinne, die grundsätzlich erreichbar wären, lassen sich infolge der genannten Besonderheiten nur in engen Grenzen verwirklichen. Dieses Ergebnis ist um so bedeutender, als bisher immer davon ausgegangen wurde, daß eine atomistische Nachfragestruktur vorliegt und daß die Gründung der Absatzgenossenschaft keine Zusammenschlußbewegung der Nachfrager auslöst. Wird diese Prämisse aufgehoben, so folgt daraus eine weitere Begrenzung für die Bildung einer Monopolstellung.

2. Die Beschaffungsgenossenschaft als Nachfragemonopolist

Wählt man die gleiche Ausgangssituation wie im Falle der Absatzgenossenschaft, so läßt sich feststellen, daß durch die Ausgliederung der Beschaffungsfunktion die Marktform geändert wird. Aus der vollständigen Konkurrenz wird ein Nachfragemonopol. Der Vorgang soll durch ein Schaubild erläutert werden.

---

1) Vgl. die Ausführungen über das Kollektivmonopol bei Jöhr, W.A., "Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik", St. Gallen 1943, S. 160 ff;
ebenso Ohm, H., a.a.O., S. 161.

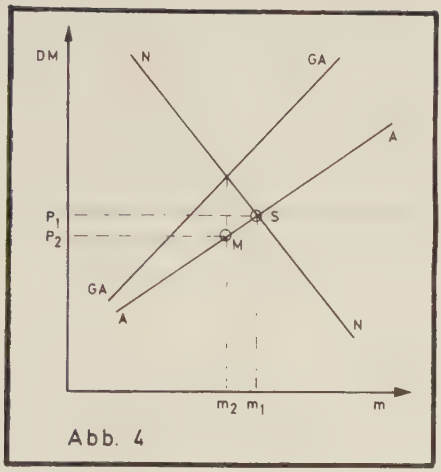

Abb. 4

p = Preis, m = Menge, NN = Nachfrage, AA = Angebot, GA = Grenzausgaben

Vor Gründung der Beschaffungsgenossenschaft bildet sich der Preis im Schnittpunkt (S) der Angebotskurve (AA) und der Nachfragekurve (NN), wobei die Menge m_1 zum Preise p_1 nachgefragt wurde. Da die Beschaffungsgenossenschaft als Nachfragemonopolist auftritt, wird die Angebotskurve (AA) zu ihrer Bezugskurve oder Durchschnittsausgabenkurve. Weil aber für den Nachfragemonopolisten mit der Zunahme der nachgefragten Menge der Preis steigt, richtet er sich nicht nach der Durchschnittsausgabenkurve, sondern nach der dazugehörigen höheren Grenzausgabenkurve (GA). Er wird seine Nachfragemenge solange ausdehnen, bis die Grenzausgabenkurve (GA) seine Grenzertragskurve (NN), die als Nachfragekurve für den Einsatz der Produktionsmittel anzusehen ist, schneidet. Bei dem Monopolpreis (M) p_2 wird nur noch die Menge m_2 nachgefragt.

Der Monopolpreis (M) beim Nachfragemonopol liegt aber in der Regel niedriger als der Konkurrenzpreis (S) und zudem ist die Nachfragemenge kleiner. Da die Beschaffungsgenossenschaft keinen Selbstzweck verfolgt, leitet sie die Ware zu dem niedrigeren Preis p_2 an die Mitglieder weiter.

Die Marktposition der Mitgliedsbetriebe wird also insofern gestärkt, als sie einen niedrigeren Einstandspreis für ihre Ware zahlen müssen. Allerdings kann die Beschaffungsgenossenschaft zu dem niedrigeren Monopolpreis (p_2) auch nur die geringere Menge (m_2) einkaufen. Hier wird eine gewisse Parallele zum Problem der Produktionsbeschränkung beim Angebotsmonopol der Absatzgenossenschaft deutlich. Das Problem ist hier entsprechend, ob die Beschränkung der Nachfragemenge durch die Beschaffungsgenossenschaft realisiert werden kann.

Um dieses zu beurteilen, soll von den unterschiedlichen Wirkungen ausgegangen werden, die durch die Ausgliederung der Absatz- bzw. Beschaffungsfunktion hervorgerufen werden. Während die zunächst höheren Absatzpreise zu einer verbesserten Erlösgestaltung führen, werden durch den genossenschaftlichen Einkauf die Kosten der Mitgliedsbetriebe gesenkt. Angereizt durch den höheren Absatzpreis hofft jedes Mitglied, auch eine erhöhte Produktion zu diesem Preis auf dem Markt absetzen zu können. Diese Illusion wird erst dann zerstört, wenn die Absatzgenossenschaft gezwungen wird, ein größeres Angebot auf den Markt zu bringen. Geeignete Maßnahmen zur Produktionsbeschränkung sind den Absatzgenossenschaften aus den angeführten Gründen nicht gegeben.

Auch die Mitglieder der Beschaffungsgenossenschaft hoffen, zu dem niedrigeren Preis eine größere Menge nachfragen zu können, und werden insofern einen Druck auf ihre Genossenschaft ausüben. Versuchen nun die Mitgliedsbetriebe, die Beschaffungsgenossenschaft zu umgehen und als Außenseiter auf dem Markt aufzutreten, so werden sie höhere Einstandspreise zu zahlen haben. Die Illusion, eine größere Menge zu dem niedrigeren Monopolpreis nachfragen zu können, wird gleichsam mit jedem Kaufakt zerstört. Es ist daher anzunehmen, daß die Mitglieder eher geneigt sind, ihre Nachfragemenge einzuschränken. Zudem hat auch die Beschaffungsgenossenschaft als Nachfragemonopolist unter

Umständen die Möglichkeit, Preisdifferenzierung zu betreiben und eventuell auf diesem Wege eine größere Menge nachzufragen.

Es ergibt sich also, daß Beschaffungsgenossenschaften in gewissen Grenzen ihren Mitgliedern eine monopolähnliche Marktstellung verschaffen können, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, daß die Voraussetzungen (Erfassung aller Nachfrager bei unveränderter atomistischer Angebotsstruktur) in der Wirklichkeit kaum vorliegen werden.

B Der Rationalisierungseffekt durch Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften

I. Vorbemerkungen

"Rationalisierung sind alle methodisch - also rational - geleiteten Maßnahmen, die den Zweck haben, Leistungen mit einem vergleichsweise (gegenüber früheren Zuständen) geringeren Kraft-, Zeit- und Kosteneinsatz zu erzielen."[1] Rationalisierungsmaßnahmen können auch das Ziel verfolgen, bei gleichem Kraft-, Zeit- und Kosteneinsatz höhere Leistungen zu vollbringen. Rückt man Betriebe in den Blickpunkt der Erörterung, so bezwecken Rationalisierungsmaßnahmen eine Verbesserung des Verhältnisses von Ertrag (Leistung) und Aufwand (Kosten). Hierbei wird unter Ertrag die Leistung eines Betriebes soweit verkauft zu Marktpreisen, soweit noch nicht verkauft zu Selbstkosten verstanden. Unter Aufwand wird der durch die betriebliche Leistungserstellung bedingte Verbrauch verstanden unter Berücksichtigung der Zinsen für das Eigenkapital und des sog. kalkulatorischen Unternehmerlohns (Kostenbegriff I nach Schnettler).[2] Die Differenz (Betriebsgewinn) von Betriebsertrag

1) Kunze, H.H., "Rationalisierung", in: HWB, 3. Auflage, Stuttgart 1956, Sp. 4530.

2) Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 97/98.

und Betriebsaufwand wird erst dann zu einer brauchbaren Meßziffer für die Leistungskraft eines Betriebes, wenn sie zu einer entsprechenden Maßgröße, in der Regel zum betriebsnotwendigen Kapital (betriebsnotwendiges Vermögen ./. Abzugskapital), in Beziehung gesetzt wird. Zur Diskussion steht daher, wie die Komponenten der Rentabilität im Sinne von $\frac{\text{Betriebsertrag ./. Betriebsaufwand}}{\text{betriebsnotwendiges Kapital}}$ [1] durch die genossenschaftliche Kooperation beeinflußt werden.

Abgesehen von Bewertungsproblemen, die bei der Erfassung von Rationalisierungserfolgen immer auftreten, wird eine detaillierte Bestimmung des ökonomischen Vorteils für den Mitgliedsbetrieb durch die "Doppelseitigkeit" genossenschaftlicher Probleme erschwert. Während die Ausgliederung einer betrieblichen Funktion zu einer Entlastung des Mitgliedsbetriebes führt, wird sie gleichzeitig für die Genossenschaft zu einer Belastung, die sich letztlich in der Aufwands- und Ertragsrechnung des Mitgliedes niederschlagen wird. Ein Rationalisierungseffekt kann sich also nur dann ergeben, wenn die Erfüllung dieser Funktion in der Genossenschaft mit niedrigeren Kosten bzw. eine vorteilhaftere Durchführung bei gleichen Kosten erfolgt. Echte Rationalisierung kann daher nie "auf Kosten" der Genossenschaft et vice versa des Mitgliedes erreicht werden.

Relativ einfach wäre die Erfassung des Rationalisierungseffektes immer noch dann, wenn für die einzelne übertragene Teilaufgabe ein besonderes Entgelt geleistet würde. Bei einer derartigen Ausgestaltung der funktionalen Verbindung würde sich die Bestimmung des Rationalisierungserfolges lediglich auf Abgrenzungs- und Bewertungsprobleme beschränken. Da eine solche organisatorische Maßnahme an der praktischen Durchführbarkeit scheitert und aus diesem Grunde die Ausgliederung bestimmter Funktionen ohne spezielle Gegenleistung erfolgt, werden die Zusammenhänge

1) Vgl. Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 423.

unübersichtlich. Der primär beabsichtigte Preisvorteil (Senkung der Einstandspreise bzw. Erhöhung der Absatzpreise) muß an Bedeutung verlieren, wenn die Genossenschaft in zunehmendem Maße Leistungen übernimmt, für die kein spezielles Entgelt gezahlt wird. Es ist daher nicht ausgeschlossen, daß beim genossenschaftlichen Einkauf trotz vergleichsweise höherer Einstandspreise der "Kooperativweg" für das Mitglied günstiger ist als der "Individualweg"[1], wenn die Vorteile bei den übrigen Kosten- und Ertragselementen den genannten Nachteil übertreffen. Wollte man eine exakte ziffernmäßige Erfassung des Rationalisierungseffektes vornehmen, so müßten die "multilateralen Beziehungen"[2] zwischen Mitgliedsbetrieb und Genossenschaft entsprechend berücksichtigt werden. Dies ist aber nicht möglich.

Wenn im folgenden zunächst die unmittelbaren Einflüsse auf Kosten und Ertrag bzw. auf die Rentabilität des Mitgliedsbetriebes untersucht werden, so stehen hierbei lediglich bestimmte "Spitzenbeträge" zur Diskussion. Eine Erörterung des Rationalisierungserfolges unter der ceteris paribus-Klausel, d.h. unter Außerachtlassung der wechselseitigen Beziehungen, wird der Problematik nicht gerecht. - Sodann soll eine Begründung und kritische Würdigung der ökonomischen Vorteile der Genossenschaftsbildung gegenüber einbetrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen vorgenommen werden.

---

1) Vgl. Draheim, G., a.a.O., S. 55.

2) Robotka, F., "Eine Theorie des Genossenschaftswesens", in: ZfdgesGen 1955, S. 167.

II. Unmittelbare Rationalisierungseffekte im Mitgliedsbetrieb

1. Objektbezogene Erörterung

a) Arbeitskräfte

Eine getrennte Untersuchung nach ausführenden und leitenden Arbeitskräften ist hier nicht ergiebig, meistens sogar unmöglich. Wenn Mitgliedsbetriebe von Handelsgenossenschaften nicht gerade als Ein-Mann-Betrieb geführt werden, so findet sich neben mitarbeitenden Familienangehörigen meist nur eine geringe Zahl von Beschäftigten. Der Betriebsinhaber kann sich in der Regel nicht damit begnügen, anordnende Tätigkeiten auszuüben, sondern ist dazu gezwungen, selbst ausführende Arbeiten durchzuführen. Infolge der ständig wachsenden Kompliziertheit der Ein- und Verkaufsfunktionen werden Marktchancen oft verpaßt. Das durch technische Neuerungen reichhaltiger werdende Angebot auf dem Beschaffungsmarkt erfordert eine dauernde Beobachtung und Prüfung. Der Wandel in den Abnehmergewohnheiten, das Aufkommen neuer Bedürfnisse usf. verlangen eine rechtzeitige Anpassung an die jeweiligen Absatzverhältnisse. Das Leistungsvermögen der Betriebsinhaber wird daher häufig überfordert. Zudem fehlt bei Landwirten und auch bei Handwerkern, überkommenden Vorstellungen folgend, häufig die notwendige Aufgeschlossenheit gegenüber kommerziellen Fragen. Wenn auch eine hinreichende Qualifikation zur Lösung der marktwirtschaftlichen Probleme gegeben ist, so findet man nicht die notwendige Zeit. Unbefriedigende Entscheidungen bei Ein- bzw. Verkauf sind die meist unausbleiblichen Folgen.

Durch die Ausgliederung von Handelsfunktionen auf Beschaffungs- oder Absatzgenossenschaften wird Arbeitskraft im Mitgliedsbetrieb freigesetzt. Das Ausmaß der arbeitsmäßigen Entlastung wird im wesentlichen durch den Umfang der auf den Genossenschaftsbetrieb übertragenen Funktionen bestimmt. Es wird also ermöglicht, daß mehr Zeit den übrigen, betriebstypischen Aufgabenbereichen gewidmet wird. Die Be-

schränkung auf die betriebstypischen Funktionen hat zur Folge, daß die Bedingungen für die optimale Ergiebigkeit des Faktors Arbeit im Sinne Gutenbergs[1] verbessert werden. Der Landwirt, der gleichzeitig Beschaffungs- und Absatzaufgaben auf Genossenschaften überträgt, wird sich intensiver mit dem eigentlichen betrieblichen Leistungsprozeß befassen können.[2] Ähnliche Konsequenzen ergeben sich aus dem genossenschaftlichen Einkauf für Handwerker und Einzelhändler. Im Handwerksbetrieb kann zusätzliche Arbeitskraft für Produktion und Absatz eingesetzt werden, während der Einzelhändler sich stärker dem Verkauf widmen kann.[3]

Bei isolierter Betrachtung des Faktors Arbeit wird das Kosten- Leistungsverhältnis im Mitgliedsbetrieb durch die Ausgliederung bestimmter Handelsfunktionen insofern verbessert, als bei gleichen Arbeitskosten durch zusätzlichen Einsatz freigewordener Arbeitskraft in den übrigen Funktionsbereichen Leistungssteigerungen erzielt werden. Die andere Möglichkeit, durch Ermäßigung des Arbeitseinsatzes die Lohnkosten zu senken, wird wegen der geringen Bedeutung aus der Betrachtung ausgeschlossen.

b) Betriebsmittel

Allgemein versteht man unter Betriebsmitteln "die gesamte technische Apparatur, deren sich der Betrieb zur Durchführung des Betriebsprozesses bedient".[4] In diesem Zusammenhang interessieren die Betriebsmittel, die für Beschaffung bzw. Absatz benötigt werden, wobei in erster Linie an Transportfahrzeuge, Verpackungs- und Verladeeinrichtungen,

---

1) Gutenberg, E., (I), a.a.O., S. 11 ff.

2) Vgl. Seraphim, H.J., "Die marktordnerischen Funktionen der landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaften", in: ZfdgesGen, 1951, S. 90.

3) Vgl. Vaterrodt, K., "Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel", Diss. Köln 1956, S. 117.

4) Wöhe, G., "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 2. Auflage, Berlin 1962, S. 78.

Lagerräume etc. zu denken ist. Beschränkt sich die Kooperation nicht auf den engeren Bereich der Handelsfunktionen - die zunehmende Bedeutung der von Genossenschaften übernommenen Beratungstätigkeiten und anderer Zusatzfunktionen legt dies nahe -, so ist auch die Betriebsmittelausstattung der übrigen Funktionsbereiche in die Betrachtung einzubeziehen.

Kostenvorteile ergeben sich für den Mitgliedsbetrieb, wenn infolge der Zusammenarbeit mit Handelsgenossenschaften vermieden wird, daß "vermeintliche" Rationalisierungsinvestitionen vorgenommen werden. Niedrigere Kosten pro Leistungseinheit ergeben sich bei mechanisierteren Verfahren mit höherem Fixkostenanteil meistens nur dann, wenn die Kapazität voll ausgelastet wird.[1] Da aber vielfach der Markt nur Verfahren anbietet, deren Leistungsvermögen in Kleinbetrieben nicht voll genutzt werden kann, ist die Gefahr gegeben, daß die Bedeutung der vollen Kapazitätsauslastung unterschätzt wird und somit höhere Kosten pro Leistungseinheit in Kauf genommen werden müssen. Die genannten Risiken falscher Investitionspolitik können durch zweckentsprechende Beratung sowie durch den im Rahmen der genossenschaftlichen Kooperation geförderten überbetrieblichen Erfahrungsaustausch vermindert werden.

Wesentliche Rationalisierungsreserven lassen sich dann erschließen, wenn die Investitionspläne in der Genossenschaft und in den Mitgliedsbetrieben aufeinander abgestimmt werden. Ein optimaler Zustand ist erreicht, wenn das Ausmaß der Überdimensionierung (Überkapazität) in der Betriebsmittelausstattung korrespondierender Funktionsbereiche auf ein Minimum reduziert ist. Wenn beispielsweise sowohl von der Genossenschaft als auch von den Mitgliedern Fahrzeuge für den An- bzw. Abtransport der Waren unterhalten werden, so wäre zu prüfen, inwiefern die vorhandene Transportkapazität durch gegenseitige Übereinkunft abgebaut werden kann.

---

1) Vgl. Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 215.

Derartige Vorteile können aber nur dann realisiert werden, wenn die Mitglieder gewillt sind, kontinuierlich und in möglichst großem Umfang die Leistungen der Genossenschaft in Anspruch zu nehmen. Werden aus sachlich zu begründenden oder rein psychologischen Motiven nur von Zeit zu Zeit und in geringem Umfang Waren von der Genossenschaft bezogen bzw. durch die Genossenschaft verkauft (partielle diskontinuierliche Funktionsausgliederung), so scheiden Rationalisierungserfolge durch Vermeidung und Abbau von Überkapazitäten aus.

c) Bezogene Ware bzw. Absatzprodukte

Der entscheidende Rationalisierungserfolg, der sich aus der Zusammenarbeit mit Handelsgenossenschaften ergibt, liegt in den niedrigeren Einstandspreisen für bezogene Ware und den höheren Absatzpreisen für die Erzeugnisse des Mitgliedsbetriebes.[1)]

Aber nicht allein die Preise sind ausschlaggebend für die Erhöhung der Rentabilität im Mitgliedsbetrieb, sondern es sind auch die Einflüsse zu berücksichtigen, die sich beispielsweise aus der Beschaffenheit, Qualität und Güte der durch die Handelsgenossenschaft bezogenen Waren ergeben. Wenn es Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels gelingt, qualitativ bessere Waren zu beschaffen als bei nichtgenossenschaftlichem Eigeneinkauf des Mitgliedsbetriebes, so können hieraus Vorteile beim Verkauf in Form von höheren Absatzpreisen oder einer größeren Absatzmenge erwachsen. Weiterhin ist auf die absatzpolitischen Vorteile durch werbewirksame Verpackung und die Schaffung genossenschaftseigener Handelsmarken hinzuweisen. Die zunehmende Verbreitung der Herstellermarken hat für Kleinbetriebe des Einzelhandels zur Folge, daß sie in Abhängigkeit von den Herstellern geraten, da wesentliche Handelsfunktionen dem Ein-

1) Auf die Bedeutung der genossenschaftlichen Preispolitik wird später eingegangen. Vgl. S. 103 ff.

zelhändler entzogen werden.[1] Der beachtliche Aufwand, den die Einführung einer konkurrenzfähigen Handelsmarke erfordert, kann von dem einzelnen Betrieb zweifellos nicht getragen werden. Durch die genossenschaftliche Kooperation auf dem Beschaffungsmarkt kann einer solchen Entwicklung entgegengetreten werden.[2]

Auch bei den Beschaffungsgenossenschaften des Handwerks beschränkt sich die Besserstellung des Mitgliedsbetriebes nicht allein auf den kostenmäßigen Vorteil durch niedrigere Einstandspreise für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Falls die durch die Genossenschaft bezogenen Einsatzstoffe eine geringere Verarbeitungszeit erfordern und weniger Materialfehler, Abfälle und Ausschuß auftreten, so bedeutet dies eine weitere Senkung der übrigen Kostenarten. Ähnlich sind mengenmäßige Ertragssteigerungen in landwirtschaftlichen Betrieben zu beurteilen, die erst durch den Einsatz der genossenschaftlich beschafften Dünge- oder Futtermittel herbeigeführt werden konnten.

Wenn eine quantitative Erfassung der hier aufgeführten Vorteile, die nicht im Preis der bezogenen Ware zum Ausdruck kommen, auch nicht möglich ist, sind trotzdem solche Rationalisierungserfolge einzubeziehen.

d) Kapital

Unter Kapital sollen Finanzierungsmittel verstanden werden, die zur Durchführung des betrieblichen Leistungsprozesses benötigt werden.[3] Bilanziell gesehen stellt das Kapital eine abstrakte Geldgröße dar und gibt die Herkunft der auf der Vermögensseite aufgeführten Posten an. Es ist zu unter-

---

1) Vgl. Seyffert, R., a.a.O., S. 334.

2) Vgl. Wörmer, P., "Vertikale Preisbindung", Berlin 1962, S. 246.

3) Vgl. Preiser, E., "Der Kapitalbegriff und die neuere Theorie", in: Die Unternehmung im Markt, Festschrift für W. Rieger, Stuttgart 1953, S. 37.

suchen, welche Konsequenzen sich durch die Ausgliederung betrieblicher Funktionen für das im Mitgliedsbetrieb gebundene Kapital ergeben. Obgleich bei der Erörterung des Rationalisierungseffektes Kosten und Ertrag und somit rentabilitätsmäßige Auswirkungen im Vordergrund stehen, müssen auch liquiditätsmäßige Gesichtspunkte berücksichtigt werden.

d1) Übernahme von Geschäftsanteilen und Haftverpflichtungen

Mit dem Beitritt zu einer Handelsgenossenschaft wird der Mitgliedsbetrieb in der Regel verpflichtet, einen oder mehrere Geschäftsanteile zu übernehmen. Wenn die Handelsgenossenschaft lediglich Vermittlertätigkeit übernimmt oder als Eigenhändler ohne Lagerung fungiert, ist die Höhe der Geschäftsanteile pro Mitglied so gering, daß hiervon kein merklicher Einfluß auf das im Mitgliedsbetrieb gebundene Kapital ausgehen kann. Auch bei Übernahme des Lagergeschäftes ist die Höhe der Geschäftsanteile pro Mitgliedsbetrieb gemessen an seinem Gesamtkapital meistens sehr niedrig.[1)]

Der Grund für die niedrige Bemessung der Geschäftsanteile ist darin zu sehen, daß die Anteilsfinanzierung für die Genossenschaft nicht die gleiche Bedeutung hat wie für Kapitalgesellschaften. Da mit der Übernahme weiterer Geschäftsanteile keine Erweiterung des Stimmrechts verknüpft ist, werden die Mitglieder nur gewillt sein, eine vorgeschriebene Mindestzahl zu übernehmen. Bei Ausscheiden des Mitgliedes ist innerhalb einer bestimmten Frist das Geschäftsguthaben auszuzahlen. Mit einem Wechsel in der Mit-

1) Vgl. hierzu Bredenbeuker, H., "Zur Höhe der Geschäftsanteile und Haftsumme der eingetragenen Genossenschaft", in: ZfdgesGen, 1960, S. 21 ff. Es wird in einem repräsentativen Querschnitt festgestellt, daß bei über 80 % der ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften die Höhe eines Geschäftsanteils 100,-- DM nicht übersteigt, während bei 84 % der untersuchten gewerblichen Warengenossenschaften ein Geschäftsanteil auf einen Betrag bis zu 300,-- DM lautet.

gliederzahl ändert sich daher auch die Höhe der Finanzierungsmittel aus Geschäftsguthaben.

Durch die Übernahme von Haftverpflichtungen wird der Mitgliedsbetrieb mit einem Risiko belastet. Bei Handelsgenossenschaften ist die Form der beschränkten Haftung üblich.[1] Eine Beurteilung dieses Risikos hat zu berücksichtigen, daß der Mitgliedsbetrieb nach dem geltenden Genossenschaftsgesetz (§ 23, §§ 98 ff. GenG) nicht dem unmittelbaren Zugriff der Gläubiger der Genossenschaft ausgesetzt ist, sondern nur im Konkursfalle eine Verpflichtung gegenüber der Genossenschaft bzw. der Konkursmasse besteht.[2] Außerdem wird dieses Risiko dadurch vermindert, daß die Genossenschaft einer gesetzlichen Pflichtprüfung unterworfen ist, die sich nicht nur auf die formelle (rechnungsmäßige und legale) Richtigkeit erstreckt, sondern auch eine materielle Prüfung auf geschäftspolitische Richtigkeit umfaßt.[3] Neben der Pflichtprüfung, die mindestens alle zwei Jahre und bei Genossenschaften mit einer Bilanzsumme (im Sinne des § 53 GenG) von mehr als 350.000,-- DM jährlich erfolgt, übernehmen die Prüfungsverbände Beratungsaufgaben in allen wesentlichen betriebswirtschaftlichen Problemen. Aus den angeführten Gründen wird die Wahrscheinlichkeit einer Inanspruchnahme aus den Haftverpflichtungen stark herabgemindert.[4]

---

1) Vgl. nähere Angaben bei Bredenbeuker, H., a.a.O., S. 24 ff.

2) Vgl. Henzler, R., (I), a.a.O., S. 53.

3) Vgl. Stupka, J., "Objekte und Leistungen der genossenschaftlichen Verbandsprüfung", Tübingen 1962, S. 79 ff.

4) Die hier vertretene Ansicht wird bekräftigt durch die geringe (gemessen am Gesamtbestand von z.Zt. rd. 25.000 Genossenschaften) und ständig rückläufige Anzahl der Insolvenzen bei eingetragenen Genossenschaften:

Jahr	Insolvenzfälle
1950	30
1954	8
1961	4
1962	1

Quelle: Wirtschaft und Statistik, Jahrgang 1955, S. 103; Jahrgang 1963, S. 3.

d2) Kreditgewährung an die Genossenschaft

Neben der Anteilsfinanzierung kann das notwendige Kapital für die Genossenschaft in Form von Krediten seitens der Mitglieder bereitgestellt werden. Für die mittel- und langfristige Finanzierung kommen Mitgliederdarlehen und "Hausanleihen" (z.B. Hausanleihe der Edeka)[1] in Frage. Zudem trägt die postnumerando Ausschüttung der Warenrückvergütung zur Deckung des kurzfristigen, aber auch des langfristigen Kapitalbedarfs bei, weil ein bestimmter Teil unter der Voraussetzung eines kontinuierlichen Anfalls der Genossenschaft dauernd zur Verfügung steht.[2]

Da eine Handelsgenossenschaft nur bei einer ihrer Aufgabenstellung entsprechenden Kapitalbasis ökonomische Vorteile erwirtschaften kann, ist die Heranziehung der Mitglieder zur Finanzierung, gleichgültig ob in Form der Anteils- oder Fremdfinanzierung, unumgänglich. Ist die vom einzelnen Mitglied geforderte Kapitalaufbringung bezogen auf das Gesamtkapital seines Betriebes von Bedeutung, so kann eine zeitliche Anspannung der Liquidität eintreten. Kleinbetriebe können aus diesem Grunde evtl. davon abgehalten werden, die Mitgliedschaft einer Genossenschaft zu erwerben.[3]

Weiterhin werden durch die Kapitalhingabe die Komponenten der Rentabilität des Mitgliedsbetriebes berührt. Wird unterstellt, daß dem Betrieb für die Übernahme von Geschäftsanteilen bzw. für die Kreditgewährung zusätzliches Kapital zugeführt werden muß, so erhöht sich die im Mitgliedsbetrieb gebundene Kapitalgröße. Wenn von der Genossenschaft kein Zins gezahlt wird, so erniedrigt sich auch die Gewinngröße, da für das zusätzliche Kapital Aufwands-

1) Vgl. Tillmann, H., "Leistungsmöglichkeiten und Leistungsprobleme der heutigen Lebensmitteleinkaufsgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland", Diss. Münster 1961, S. 111.

2) Ebenda.

3) Vgl. die Ausführungen über die Textileinkaufsvereinigungen bei Opwis, J., a.a.O., S. 33.

zinsen zu verrechnen sind. Soweit Zinsen gezahlt werden, wird die Gewinngröße auch dann niedriger sein, wenn die gezahlten Zinsen den zu verrechnenden kalkulatorischen Aufwandszins übersteigen. Es können also zunächst zwei in gleicher Richtung wirkende negative Effekte auf die Rentabilitätsgröße festgestellt werden.

Diese Wirkungen dürfen nicht isoliert gesehen werden, ohne die wechselseitigen Beziehungen zur Genossenschaft zu berücksichtigen. Soll die genossenschaftliche Kooperation für den Mitgliedsbetrieb vorteilhaft sein, so müssen die aufgezeigten Nachteile beseitigt werden. Das hat zur Voraussetzung, daß einmal der Einsatz des Kapitals in der Genossenschaft eine höhere Rendite bringt als im Mitgliedsbetrieb und zum anderen das Mitglied hieran partizipiert. Obgleich "eine Einheit Kapital - isoliert gesehen - keine größere Wirksamkeit hat wie eine andere", kann in der Genossenschaft eine verbesserte Faktorkombination "das Kapital zu einer größeren Wirksamkeit bringen".[1] Wird dieses Ziel erreicht, so müssen dem Mitgliedsbetrieb ökonomische Vorteile (Kostensenkung durch niedrigere Einstandspreise, Warenrückvergütung usf.) in der Höhe zufließen, daß die Rentabilität gesteigert werden kann.

d3) Reduzierung des Kapitalbedarfs durch Verzicht auf Investitionen

Lagerinvestitionen

Wenn infolge der Zusammenarbeit mit einer Handelsgenossenschaft die Lagervorräte im Mitgliedsbetrieb gesenkt werden, so werden Finanzierungsmittel freigesetzt, die anderweitig eingesetzt werden oder zur Ablösung von Fremdkapital dienen können. Der Lagerabbau bewirkt weiterhin, daß Zins- und Lagerkosten verringert und Lagerrisiken durch

1) Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 416;
vgl. hierzu auch derselbe, a.a.O., S. 377 ff.

Veralterung, Schwund, Verderb, Diebstahl usf. bei geringeren Beständen vermindert werden.

Die genannten Vorteile können nicht in voller Höhe als Rationalisierungserfolge gewertet werden, denn soweit Kapitalbindung, Lager- und Zinskosten lediglich auf die Genossenschaft verlagert werden, treten keine "echten Ersparnisse" auf. Die Kapitalbindung in Lagervorräten einer Einkaufsgenossenschaft wird aber insofern niedrigerer sein, als auf jede Einheit nur ein geringerer Kostenbetrag entfällt. Die Lagerung beim Einzelhändler erfordert eine höhere Kapitalbindung pro Einheit, da der Einstandspreis der Ware höher ist.

Gelingt es der Genossenschaft, durch entsprechende betriebspolitische Maßnahmen den Lagerumschlag zu erhöhen, so folgt daraus eine weitere Herabsetzung der Kapitalbindung und auch der Lagerkosten. Nieschlag kommentiert in rückschauender Betrachtung die Einkaufsgenossenschaften als "Dispositionszentralen".[1] "Die Lagerhaltung wurde ... durch geschickte Dispositionsweise ersetzt, das mit dem Warengeschäft verbundene Risiko begrenzt und die Bindung finanzieller Mittel in umfangreichen Vorräten vermieden, ohne daß bei den Geschäftspartnern zusätzliche Leistungen erforderlich wurden, die die Arbeitsweise der Einkaufsgenossenschaften ... hätten zweifelhaft erscheinen lassen müssen."[2]

Anlageinvestitionen

Eine rationelle Durchführung von Teilaufgaben bei Beschaffung und Absatz erfordert auch bei Kleinbetrieben eine Erhöhung des Kapitaleinsatzes für Anlagen und somit erhöhte Kapitalkosten (Abschreibung und Zinsen). Durch die Zusam-

1) Nieschlag, R., (III), "Der Lagerumschlag im genossenschaftlich organisierten Lebensmittelhandel", in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Hamburg 1960, S. 273.

2) derselbe, a.a.O., S. 273.

menarbeit mit Handelsgenossenschaften kann aber dem Mitgliedsbetrieb ein erhöhter Kapitaleinsatz für Betriebsmittel erspart werden. Dieser Vorteil wird immer dann besonders deutlich, wenn Aufgaben ausgegliedert werden, für die Anlagen benötigt werden, die einen hohen Kapitaleinsatz erfordern und andererseits im Mitgliedsbetrieb nicht genügend ausgelastet werden können.

Die Anschaffung eines eigenen Transportfahrzeuges ist unter Umständen für einen Kleinbetrieb eine erhebliche finanzielle und infolge der geringen Auslastung auch kostenmäßige Belastung, während bei Ausgliederung der Transportaufgabe auf die Handelsgenossenschaft wesentlich geringere Transportkosten anfallen. Im Genossenschaftsbetrieb ist der Einsatz von geeigneten Fahrzeugen mit höherer Kapazität in der Regel eher möglich. Zudem ergibt sich der Vorteil eines insgesamt geringeren Kapitalbedarfs. "Die Anschaffungskosten (größerer Maschinen) verlaufen nicht proportional zur Menge der je Zeiteinheit produzierten Einheiten."[1)]

2. Funktionsbezogene Darstellung

Bei der Untersuchung der Einflüsse nach Teilaufgaben sollen lediglich vorbereitende Maßnahmen, die eigentliche Beschaffungs- bzw. Absatzdurchführung und Vorratshaltung unterschieden werden, weil in Klein- und Mittelbetrieben eine verfeinerte Abgrenzung kaum vorgenommen werden kann.[2)]

a) Vorbereitende Maßnahmen

Vorbereitende Maßnahmen gewinnen stets an Bedeutung, da das Marktgeschehen immer komplizierter wird. Soweit alte eingefahrene Geschäftsbeziehungen bestehen, entfällt weitgehend eine intensive Ausübung vorbereitender Tätigkeiten. Es ist

1) Ahrens, H., a.a.O., S. 69.

2) Eine detaillierte Gliederung der Absatz- und Beschaffungsfunktion findet sich bei Schäfer, E., "Die Unternehmung", 5. Auflage, Köln und Opladen 1963, S. 172/173.

aber stets zu überprüfen, ob Wechsellagen auf dem Markt oder die Änderung der Wettbewerbsverhältnisse Umdispositionen erfordern, wodurch Einkaufs- bzw. Verkaufsvorteile ausgenutzt werden können.

a1) Verschaffung von Informationen

Wenn die Verschaffung von Informationen systematisch betrieben wird, so wird diese Tätigkeit in der Literatur als "Marktforschung" bezeichnet.[1] Man kann aber nicht annehmen, daß in Kleinbetrieben, die hier zur Erörterung stehen, systematisch Marktforschung betrieben wird. Lediglich im Ansatz lassen bestimmte Tätigkeiten eine Ähnlichkeit erkennen. Beispielhaft sei verwiesen auf:

1. Erkundung günstiger Einkaufsquellen und Absatzmöglichkeiten,
2. Überprüfung von Neuerscheinungen auf dem Markt,
3. Beobachtung der Konkurrenzbetriebe,
4. Überwachung der Bonität von Abnehmern und Lieferanten usf.

Von der Vollständigkeit und Genauigkeit der Informationen ist es in hohem Maße abhängig, ob bei Beschaffung und Absatz Fehldispositionen vermieden werden. Der Kleinbetrieb ist dem großen Unternehmen, das für die Erfassung und Auswertung solcher Unterlagen besondere Abteilungen bilden kann und über besonders geschulte Spezialkräfte verfügt, unterlegen.[2]

---

1) "Betriebswirtschaftliche Marktforschung ist die auf eine intensive Durchleuchtung des Marktfeldes einer Einzelwirtschaft oder eines Wirtschaftszweiges gerichtete, systematisch betriebene informatorische Tätigkeit einzelner Betriebswirtschaften sowie von ihnen beauftragter Institute und Verbände."
Deutsch, P., "Die Problemstellung der betriebswirtschaftlichen Marktforschung", in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, hrsg. v. B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 48.

2) Vgl. Ahrens, H., a.a.O., S. 38/39.

Durch die Zusammenarbeit mit Beschaffungs- oder Absatzgenossenschaften kann die informatorische Tätigkeit des Mitgliedsbetriebes reduziert werden. Gleichzeitig mindern sich auch die Verlustgefahren, die durch falsche oder unzulängliche Information bedingt sind. Denn die Erkundung günstiger Einkaufsquellen usf. wird nun von der Handelsgenossenschaft wahrgenommen, die infolge ihres größeren Betriebsumfanges (insbesondere auch wegen des Zusammenschlusses von lokalen Handelsgenossenschaften zu regionalen oder nationalen Zentralen) verbesserte Methoden anwenden und geschulte Kräfte einsetzen kann. Allerdings wird der Mitgliedsbetrieb nicht vollständig auf die Verschaffung von Informationen verzichten können und er wird auch weiterhin Preise, Qualität und sonstige Bedingungen der Handelsgenossenschaft mit denen anderer Lieferanten oder Abnehmer vergleichen müssen. Soweit aber ein berechtigtes Vertrauen auf die Förderungsabsicht der Handelsgenossenschaft besteht oder im Laufe der Zeit entsteht, kann weitgehend auf die informatorische Tätigkeit im Mitgliedsbetrieb verzichtet werden.

Die Verschaffung und Auswertung von Informationen durch die Handelsgenossenschaft (vor allem auf Verbandsebene) kann sich nicht allein auf ihre eigenen Belange beschränken. Sie muß zwangsläufig die Verhältnisse der Mitgliedsbetriebe in ihre Untersuchungen einbeziehen. Hierdurch bietet sich die Möglichkeit, daß sie den Mitgliedsbetrieben zweckmäßig aufbereitete Unterlagen vermitteln, die für betriebspolitische Entscheidungen herangezogen werden können. In diesem Zusammenhang soll auf die Bemühungen landwirtschaftlicher Absatzgenossenschaften hingewiesen werden, die eine erhebliche Aufklärungsarbeit über die marktgerechte Ausgestaltung landwirtschaftlicher Erzeugnisse leisten.[1] Berichte der Genossenschaften über die voraussichtliche Entwicklung auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt können die Kaufentscheidungen der Mitglieder erleichtern. Soweit von Bezugs-

1) Vgl. Seraphim, H.J., "Die marktordnerischen Funktionen der landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaften", in: ZfdgesGen 1951, S. 89 ff.

genossenschaften objektive Stellungnahmen zu Neuerscheinungen auf dem Markt gegeben werden, können sie in größerem Maße vor Fehlentscheidungen bewahrt werden. Durch zweckdienliche Hinweise über die Aufnahme neuer Produkte läßt sich eine bessere Sortimentsgestaltung herbeiführen usf.[1)]

Zusammenfassend ist festzustellen, daß Rationalisierungserfolge dadurch erzielt werden, daß die Verschaffung von Informationen im Mitgliedsbetrieb reduziert wird und auf der anderen Seite durch die genossenschaftlichen Beschaffungs- und Absatzorganisationen bessere Unterlagen für betriebspolitische Entscheidungen zur Verfügung gestellt werden als sie vom Einzelbetrieb erarbeitet werden können, bzw. durch Beratung, Erfahrungsaustausch und Schulung das Leistungsniveau des Mitgliedsbetriebes gehoben wird.

a2) Gemeinschaftswerbung

Werbemaßnahmen, die im wesentlichen die Erhaltung oder Verbesserung des Absatzes bezwecken,[2)] können grundsätzlich von einem einzelnen Betrieb oder von einer Gemeinschaftsorganisation durchgeführt werden. Eine Variante der Gemeinschaftswerbung ist die Werbung durch Handelsgenossenschaften.

Rückt man potentielle Mitgliedsbetriebe von Genossenschaften in den Blickpunkt der Untersuchung, so kann man feststellen, daß die Möglichkeiten und Erfolge durch Einzelwerbung nur gering sind. Für landwirtschaftliche Betriebe scheint der Versuch einer Verbesserung der Absatzverhältnisse durch Einzelwerbung kaum sinnvoll, weshalb hier ausschließlich Formen der Gemeinschaftswerbung in Frage kommen. Kleinbetriebe des Handwerks und des Einzelhandels ver-

1) Vgl. Tillmann, H., a.a.O., S. 39/40.

2) Bezüglich der Bedeutung der Werbung für die Absatzpolitik vgl. Gutenberg, E., (II), a.a.O., S. 342 ff; Behrens, K.Ch., "Absatzwerbung", Wiesbaden 1963, insbes. S. 106 ff.

mögen in bestimmtem Maße Einzelwerbung zu betreiben. In der Wahl der Werbemittel sind ihnen aber Grenzen gesetzt, da qualitativ bessere Werbemittel, die zwar einen höheren Werbeaufwand erfordern, dafür allerdings einen weit größeren Werbeerfolg erzielen, die finanziellen Kräfte des Kleinbetriebes übersteigen. Bezüglich der Einzelwerbung sind Kleinbetriebe großen Unternehmungen unterlegen.[1] Die Werbung "macht sich in der Regel erst von einem gewissen Mindestumfang des Absatzvolumens und des Werbeaufwandes an bezahlt und gibt leicht demjenigen eine Überlegenheit, der mit den größten Ziffern arbeiten kann".[2]

Die Ausgliederung der Werbung auf Genossenschaften kann in der Regel nur partiell erfolgen. Soweit Einzelwerbung sinnvoll und unentbehrlich ist, wird der Mitgliedsbetrieb sie auch weiterhin ausüben müssen, sie läßt sich aber durch die Zusammenarbeit mit Handelsgenossenschaften rationeller gestalten. Ein Vorteil besteht darin, daß der Entwurf zugkräftiger Werbemittel im Genossenschaftsbetrieb vorgenommen wird. Zudem können Bestellungen von Werbemitteln, beispielsweise Plakate oder Handzettel, gemeinsam durch die Genossenschaft in Auftrag gegeben werden, so daß infolge der höheren Auflage eine stärkere Degression der auflagefixen Kosten erreicht wird.[3] Weiterhin bietet sich die Möglichkeit, Schaufensterdekorationen durch die Genossenschaft zu beschaffen und sie dann nacheinander in den Mitgliedsbetrieben einzusetzen.[4] Der einzelne Betrieb hat nur einen Teil der Gesamtkosten dieses Werbemittels zu tragen.

---

1) Vgl. Küng, E., "Die Auseinandersetzung zwischen Groß- und Kleinbetrieb", in: Wirtschaft und Recht, 4. Jg. 1952, S. 271.

2) König, P., "Edeka Werbung im freien Markt", in: Edeka Rundschau, Nr. 21/22, 1952, S. 19.

3) Vgl. Keller, A.F., "Die Gemeinschaftswerbung", Zürich und St. Gallen 1955, S. 186 f.

4) derselbe, "Gemeinschaftswerbung", in: HWB, 3. Auflage, Stuttgart 1958, Sp. 2170.

Soweit Werbemaßnahmen von der Handelsgenossenschaft wahrgenommen werden, eröffnen sich Möglichkeiten, die dem einzelnen Betrieb verschlossen bleiben. Einmal können für die Planung und Durchführung der Werbemaßnahmen Werbefachleute bestellt werden, wodurch die Möglichkeiten zur Verbesserung der Absatzverhältnisse erweitert werden. Außerdem lassen sich Werbemittel (Fernsehen, Rundfunk, Film, Werbeveranstaltungen) einsetzen, deren Aufwand vom einzelnen Mitgliedsbetrieb nicht getragen werden kann, deren Effizienz für eine genossenschaftliche Organisation insgesamt von beachtlicher Bedeutung ist.[1)]

b) Beschaffungs- bzw. Absatzdurchführung

Der eigentliche Beschaffungs- bzw. Absatzvorgang muß auch nach dem Eintritt in die Handelsgenossenschaft vom Mitgliedsbetrieb vorgenommen werden. Denn es ist nicht so, daß beispielsweise durch die Bezugsgenossenschaft den Mitgliedern Waren in bestimmter Menge zugeteilt werden, sondern der einzelne Mitgliedsbetrieb hat Art und Menge der zu beschaffenden Waren selbst zu bestimmen.

Wenn ein landwirtschaftlicher Betrieb seine Erzeugnisse vornehmlich an eine Absatzgenossenschaft veräußert, so kann die für langwierige Verhandlungen mit verschiedenen Abnehmern aufgewandte Zeit reduziert werden. Ähnliches gilt für den genossenschaftlichen Einkauf. Es wird vermieden, daß beispielsweise der Einzelhändler auf Besprechungen mit Vertretern relativ lange Zeit verwendet, während eine Bestellung nach vorgedruckten Auftragsformularen, die ihm die Überprüfung seines Lagerbestandes erleichtern und gleichzeitig auf die Auftragserledigung im Genossenschaftsbetrieb abgestellt wird, wesentlich geringere Zeit beansprucht.[2)] Sollen derartige Rationalisierungsvorteile ins Gewicht fallen, so ist eine kontinuierliche Inanspruchnahme

1) Vgl. die ausführliche Behandlung von Beispielen bei Keller, A.F., a.a.O., S. 174 ff.

2) Vgl. Vaterrodt, K., a.a.O., S. 80.

der genossenschaftlichen Leistungen wesentliche Voraussetzung. Betreibt ein Mitgliedsbetrieb in erheblichem Maße trotz der Zugehörigkeit zur Genossenschaft Beschaffung und Absatz in eigener Regie, treten die genannten Rationalisierungseffekte kaum ein.

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Rationalisierung auf genossenschaftlicher Basis bietet sich bei den zeitraubenden Funktionen des An- und Abtransportes der Waren. Gerade diese Aufgaben können vielfach billiger mit genossenschaftseigenen Fahrzeugen durchgeführt werden, da die Frachtkosten bei einer stärkeren Ausnutzung der Ladekapazität sinken. Neben dem genossenschaftseigenen Fuhrpark spielt der Einsatz von Fremdspediteuren durch die Genossenschaften eine bedeutende Rolle, da es zur Vermeidung von Leerkosten sinnvoll ist, die eigene Transportkapazität bei zu erwartenden Beschäftigungsschwankungen niedrig zu halten.[1] Dem Mitgliedsbetrieb wird durch die Ausgliederung der Transportaufgaben der Einsatz an Arbeitskraft, Betriebsmitteln und Kapital erspart. Ebenfalls vermindern sich die Transportrisiken, die für einen Kleinbetrieb zusätzlich Verluste mit sich bringen können. Das besondere Verhältnis von Mitglied zu Genossenschaft kann es ermöglichen, daß die Transportwege reduziert werden, eine zwischenzeitliche Lagerung ausgeschaltet wird und die Kosten mehrmaliger Verladung vermieden werden. Dieser Rationalisierungsvorteil wird um so größere Bedeutung erlangen, je mehr es erst durch die genossenschaftliche Kooperation gelingt, das Streckengeschäft zu forcieren und somit die räumliche und zeitliche Überbrückung des Warenweges vom Hersteller zum Endabnehmer zu verbessern.

---

1) Bezüglich der Edeka-Genossenschaften vgl. Tillmann, H., a.a.O., S. 51, desgleichen Scheer, W., "Die Absatzwirtschaft der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittelhandel", Diss. Mannheim 1953, S. 84 f.

Auch im Rahmen der finanziellen Durchführung[1] der Beschaffung und des Absatzes lassen sich in gewissen Grenzen Vorteile erreichen. Wenn vor Eintritt in die Genossenschaft von verschiedenen Lieferanten zu unterschiedlichen Zahlungsbedingungen Waren bezogen wurden, so ergibt sich bei ausschließlichem Bezug durch die Einkaufsgenossenschaft der Vorteil, daß die Beachtung dieser Nebenbedingungen (unterschiedliche Zahlungsziele, Skontogewährung) entfällt. Beim Delkrederegeschäft bezieht das Genossenschaftsmitglied zwar unmittelbar von verschiedenen Lieferanten, während die Zahlung der Verbindlichkeiten des Mitgliedsbetriebes in einer Summe zu bestimmten Terminen an die Genossenschaft erfolgt, deren Stellung gegenüber den Lieferanten hierdurch wiederum begünstigt wird. Bei Lebensmitteleinkaufsgenossenschaften erfolgt die finanzielle Abwicklung der Warenverbindlichkeiten zum großen Teil (bei den Edeka-Genossenschaften sind rd. 60 % der Mitglieder beteiligt[2]) im Wege des Bankeinzugsverfahrens, wonach die Genossenschaft berechtigt ist, fällige Rechnungen zum vereinbarten Termin durch rückläufige Überweisung zu erheben. Zweifellos können hiermit Kostenersparnisse für den Einzelhändler verbunden sein, es darf aber nicht übersehen werden, daß seine Dispositionsfreiheit in etwa eingeschränkt wird.[3]

Bei kombinierter Ausgliederung von Beschaffung und Absatz, wie es bei vielen landwirtschaftlichen Genossenschaften der Fall ist, wird durch Verrechnung von Gegengeschäften die finanzielle Abwicklung erleichtert. Liefert ein landwirtschaftlicher Betrieb Erzeugnisse nur an die Genossenschaft, so entfällt die sonst erforderliche Überwachung der Zahlungsfähigkeit der Abnehmer und es vermindern sich für ihn die Risiken des Forderungsausfalles. In der Absatzgenossen-

1) Die finanzielle Abwicklung als Bestandteil der Absatz- bzw. Beschaffungsfunktion ist ein typisches Beispiel für die Interdependenz von marktwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Aufgabenbereichen.
Vgl. Schäfer, E., "Die Unternehmung", a.a.O., S. 172.

2) Vgl. Tillmann, H., a.a.O., S. 41.

3) Ebenda, S. 42.

schaft können solche Verlustgefahren durch entsprechende betriebspolitische Maßnahmen (z.B. Debitorenkontrolle) eher ausgeschaltet werden.

c) Vorratshaltung

Wenn man bedenkt, daß in Kleinbetrieben des Einzelhandels in der Regel mehr als die Hälfte des gesamten Kapitals im Warenbestand[1)] investiert ist, so läßt sich hieraus erkennen, daß einer rationellen Lagerhaltung entscheidende Bedeutung zukommt. Wird bei gleichbleibendem Sortiment der Lagerbestand von den Mitgliedsbetrieben teilweise auf die Genossenschaft übertragen, so erhöht sich bei gleichem Absatz der Lagerumschlag, Kapitalbindung, Lager- und Zinskosten werden gesenkt. Echte Rationalisierungsvorteile werden aber nur insofern erreicht, als die zentrale Lagerung in der Genossenschaft eine absolut geringere Kapitalbindung erfordert und die Lagerrisiken niedriger sind. Gelingt dies nicht, so muß sich die Belastung der Genossenschaft letztlich in Form von höheren Einstandspreisen (bzw. niedrigeren Warenrückvergütungen und Rabatten) bei den Genossenschaftsmitgliedern auswirken.

Auch für landwirtschaftliche Betriebe kann die Übernahme der Lagerhaltungsfunktion durch Bezugs- und Absatzgenossenschaften erhebliche Vorteile mit sich bringen, wenn beispielsweise der Bestand an bezogenen Futtermitteln gesenkt werden kann, weil sich kurzfristig der Bedarf aus dem genossenschaftlichen Lager ergänzen läßt. Besondere Bedeutung erlangt die genossenschaftliche Lagerhaltung bei der Vermarktung bestimmter landwirtschaftlicher Erzeugnisse (z.B. Getreide), denn die sachgemäße Pflege von Naturprodukten erfordert geeignete Lagerräume, die eine entsprechende Regulierung der Luftzufuhr, der Temperatur und des Feuchtigkeitsgrades erlauben. Zudem bringt die Lagerung von Naturprodukten erhebliche Lagerarbeiten mit sich, so daß die teilweise Entlastung von dieser Funktion zu einer Senkung

1) Vgl. nähere Angaben bei Worpitz, H., a.a.O., S. 52.

der Kapitalgebundenheit, der Lagerkosten und zur Verminderung der Lagerrisiken des Mitgliedsbetriebes beiträgt. Dazu kommt die verbesserte Marktanpassung, die durch die zentrale Lagerung landwirtschaftlicher Absatzprodukte erzielt wird. Dabei ist zu berücksichtigen, daß es sich bei den genannten Vorteilen immer nur um Spitzenbeträge handelt, da die Kosten- und Risikobelastung nicht vollkommen ausgeschaltet werden kann.

Die Ausgliederung der Lagerfunktion auf Handelsgenossenschaften kann naturgemäß nur partiell erfolgen. Die Genossenschaftsmitglieder müssen auch weiterhin ihre Warenbestände überprüfen, um entsprechende Lagerdispositionen vornehmen zu können. Die Lagerkontrolle läßt sich wegen der erforderlichen Abstimmung mit den übrigen Funktionsbereichen nicht aus dem Betriebsprozeß ausgliedern. Der Mitgliedsbetrieb einer Handelsgenossenschaft muß auch selbst darauf bedacht sein, voraussichtliche Preisänderungen auf dem Beschaffungs- oder Absatzmarkt durch entsprechende Lagerdispositionen zu berücksichtigen, um dadurch Einkaufs- bzw. Verkaufsvorteile auszunutzen.

III. Vorteile einer gemeinsamen Durchführung betrieblicher Funktionen gegenüber einbetrieblichem Vollzug

1. Die Abhängigkeit der Kosten je Leistung von der Menge einheitlicher Leistungen je Zeiteinheit

Die Ausgliederung von Beschaffungs- bzw. Absatzaufgaben auf Genossenschaften wird für die Mitgliedsbetriebe nur dann zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität führen, wenn es gelingt, diese bisher vom Einzelbetrieb vollzogenen Funktionen im Genossenschaftsbetrieb kostengünstiger bzw. ertragbringender wahrzunehmen. Nur aus diesem Gesichtspunkt heraus läßt sich letztlich die Existenzberechtigung von Handelsgenossenschaften herleiten. Erfolgt die Durchführung betrieblicher Funktionen in der Genossenschaft mit gleichen Kosten pro Leistungseinheit wie bei isoliertem Voll-

zug in den Einzelbetrieben, so liegt ein Rationalisierungserfolg nicht vor.

Die wesentliche Ursache für die rationellere Durchführung der Handelsfunktionen auf genossenschaftlicher Basis ist in der Realisierung größerer "Mengen einheitlicher Leistung" zu sehen, worin Schnettler einen der drei Hauptkostenbeeinflussungsfaktoren erblickt.[1] Der Begriff "Leistung" ist hier weit zu fassen und kann als ein "einzelner Arbeitsvorgang, ein Teilprodukt wie ein marktfähiges Produkt bzw. eine einzelne Dienstleistung"[2] verstanden werden. Ein Betriebsprozeß läßt sich um so rationeller gestalten, je mehr es gelingt, einheitliche und innerhalb eines längeren Zeitraumes sich wiederholende Leistungsmengen zu erstellen. "Es liegt im Wesen der Rationalisierung, daß sie sich mit der Organisation wiederholter Vorgänge befaßt, was nicht wiederholt werden kann, kann auch nicht rationalisiert werden; je öfter sich aber ein Ablauf wiederholt, um so dankbarer ist er als Objekt der Rationalisierung."[3]

Da die Handelsgenossenschaft Funktionen für eine mehr oder weniger große Zahl von Mitgliedsbetrieben wahrnimmt, ist ihr Betriebsumfang in der Regel wesentlich größer als der der Genossenschaftsmitglieder. Dies gilt auch für kleine Lokalgenossenschaften mit geringer Mitgliederzahl, wenn man sie im Zusammenhang mit Verbandsgenossenschaften auf regionaler Ebene sieht. Bei Einzelgenossenschaften auf regionaler oder nationaler Basis ist der Unterschied eindeutig feststellbar. Mit zunehmender Betriebsgröße müssen aber die Möglichkeiten zur Schaffung einheitlicher Leistungsmengen günstiger beurteilt werden, da häufig erst bei großbetrieblicher Wirtschaftsweise Vorteile erzielt werden, "die der

---

1) Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 167.

2) Ebenda, S. 208.

3) Rummel, K., "Wesen, Ziele, Wege und Grenzen der Rationalisierung", in: Für und Wider die Rationalisierung, Schriftenreihe des RAW, Heft 2, München 1950, S. 79.

Kleinbetrieb selbst bei rationellster Organisation recht oft nicht erreichen kann".[1)]

Die Ausgliederung der Handelsfunktionen erfolgt fast immer partiell, d.h. es werden in erster Linie Massengüter auf genossenschaftlicher Basis beschafft oder verwertet. Durch die Spezialisierung des Sortimentes können in der Handelsgenossenschaft die Vorteile des Massenbezuges bzw. des konzentrierten Angebotes in Anspruch genommen werden. Besonders durch starke Auftragskonzentration in den Einkaufsgenossenschaften können kostenmäßige Vorteile in Form von Preisnachlässen, Mengenrabatten usf. erzielt werden, die das einzelne Genossenschaftsmitglied nicht durchsetzen kann.

Die Realisierung größerer Mengen einheitlicher Leistung beschränkt sich aber nicht nur auf die Sortimentsgestaltung, sondern es lassen sich auch weiterhin im betrieblichen Leistungsprozeß Vorteile erreichen, die dem Kleinbetrieb (Genossenschaftsmitglied) verschlossen bleiben. Es ist auf die Rationalisierung des Einsatzes von ausführenden Arbeitskräften durch verbesserte Arbeitsorganisation, verstärkte Arbeitsteilung und damit erreichbare größere Geschicklichkeit zu verweisen. Für leitende Tätigkeiten können qualifizierte Arbeitskräfte eingesetzt werden, die in Kleinbetrieben nicht ausgelastet sind. Bei kleinen Handelsgenossenschaften, die die Leitung einem neben- oder ehrenamtlichen Geschäftsführer übertragen, wird dieser Vorteil weniger hervortreten. Es ist aber zu berücksichtigen, daß solche Genossenschaften mit Zentraleinrichtungen zusammenarbeiten, bei denen eine Trennung der Leitungsbefugnis nach Funktionsbereichen und somit der Einsatz von qualifizierten Arbeitskräften mit besonderer Erfahrung in Spezialgebieten ermöglicht wird.

Weiterhin lassen sich bezüglich des Betriebsmitteleinsatzes Kostenvorteile durch größere einheitliche Leistungsmengen erreichen, da durch Mechanisierung und Automatisierung erst

---

1) Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 217.

bei Überschreitung bestimmter Leistungsmengen niedrigere Stückkosten anfallen. Es ist an dieser Stelle nicht erforderlich, eine detaillierte Darstellung der Kostenvorteile aufgrund größerer Mengen einheitlicher Leistung zu geben, da auf eingehende Untersuchungen in der Spezialliteratur verwiesen werden kann.[1)]

Obgleich die Schaffung großer Mengen einheitlicher Leistung erhebliche Kostenvorteile bewirkt, dürfen die zusätzlichen Risiken nicht übersehen werden, die sich hieraus infolge der größeren Kostengebundenheit (Fixkostenprogression bei rückläufiger Beschäftigung) ergeben können. Es ist hier die Frage, ob eine Handelsgenossenschaft in dieser Hinsicht besser gestellt ist als ein vergleichbarer nichtgenossenschaftlicher Betrieb.

Bei einer Erörterung dieses Problems sind zwei gegenläufige Tendenzen zu beachten. Will die Genossenschaft die Vorteile großbetrieblichen Wirtschaftens in Anspruch nehmen, so wird eine Ausdehnung des Betriebsumfangs und eine Erweiterung des Mitgliederkreises erforderlich. Die wirtschaftlichen und gesinnungsmäßigen Bindungen zwischen Mitglied und Genossenschaft sind aber um so enger, je weniger die Mitgliederzahl bestimmte Grenzen überschreitet.[2)] Je mehr dies der Fall ist, desto lockerer wird der Zusammenhalt in der genossenschaftlichen Gruppe und desto mehr tendiert das Verhältnis von Mitgliedsbetrieb und Genossenschaft zu einem Marktverhältnis. Eine großbetriebliche Einkaufsgenossenschaft wäre nur dann einer geringeren Risikobelastung ausgesetzt, wenn sie auf ihrem Absatzmarkt mit geringeren Verlustgefahren rechnen müßte als ein erwerbsstrebiges Handelsunternehmen. Stellen die Mitgliedsbetriebe nicht einen festen Abnehmerkreis dar bzw. sehen sie in der Einkaufsgenossenschaft nur einen unter den potentiellen Lieferanten bzw. Abnehmern, so ergibt sich kein Vorteil bezüglich der

---

1) Vgl. Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 208 ff; Ahrens, H., a.a.O., S. 28 ff.

2) Vgl. Fischer, H., a.a.O., S. 149.

Übernahme von Risiken. Ob Großgenossenschaften infolge der Besonderheit des Kunden-Mitgliedschaftverhältnisses eine geringere Risikobelastung aufweisen, kann nur im Einzelfall unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Verhältnisse entschieden werden.

Obgleich die Höhe der Risikobelastung einer Handelsgenossenschaft im Vergleich zu selbständigen Großhandlungen in manchen Fällen strittig ist, wird aber die gemeinsame Durchführung der betrieblichen Funktionen gegenüber einem isolierten Vollzug in den Kleinbetrieben insgesamt mit niedrigeren Risiken behaftet sein, da es der größere Betriebsumfang eher erlaubt, einen Risikoausgleich herbeizuführen. Im Ergebnis kann daher festgestellt werden: Die Summe der in den einzelnen Betrieben anfallenden Kosten ist höher als die Kosten bei zentraler Durchführung von Beschaffungs- bzw. Absatzaufgaben. Die Zusammenfassung in der Genossenschaft ermöglicht größere Mengen einheitlicher Leistungen pro Zeiteinheit und somit niedrigere Kosten pro Leistungseinheit.

2. Die Ertragsbeeinflussung durch die genossenschaftliche Preispolitik

Wenn der wesentliche Vorteil der Zusammenarbeit, der bei genossenschaftlichem Einkauf in niedrigeren Einstandspreisen für bezogene Waren und bei genossenschaftlichem Absatz in höheren Preisen zu sehen ist, den Mitgliedsbetrieben in der ihnen zustehenden Höhe zuteil werden soll, so muß dies in einer entsprechenden Preispolitik der Genossenschaft im mitgliedschaftlichen Geschäftsverkehr zum Ausdruck kommen. Dieses Problem tritt sowohl zwischen ursprünglichem Mitgliedsbetrieb und Primärgenossenschaft als auch zwischen dieser und Sekundär- bzw. Tertiärgenossenschaften auf. Die folgenden Ausführungen können daher mit gewissen Einschränkungen auf beide Verhältnisse bezogen werden. Allerdings stehen die Beziehungen zwischen ursprünglichem Mitglied und Handelsgenossenschaft, die im Zusammenhang mit ihren

Zentralen als ein Förderungsinstrument betrachtet werden soll, im Vordergrund.

a) Antinomische Züge der Genossenschaftspreise

Bei der Bildung der "Genossenschaftspreise", worunter die Preisansätze der Genossenschaft im Verkehr mit den Mitgliedern zu verstehen sind,[1] müssen verschiedene, zum Teil widerstrebende Interessen der Genossenschaft und Mitgliedsbetriebe aufeinander abgestimmt werden.

Eine Handelsgenossenschaft ist wie jeder andere Betrieb speziellen Risiken ausgesetzt, die in Wagniskosten zu berücksichtigen sind, und in gewisser Hinsicht trifft sie auch das allgemeine Unternehmerwagnis, das letztlich nur durch eine Reservenbildung berücksichtigt werden kann. Einem verantwortlichen Genossenschaftsleiter können nicht ohne weiteres eigennützige Zwecke vorgeworfen werden, wenn er durch entsprechende Preise dieser Risikobelastung Rechnung tragen will. Weiterhin ist auf die enge Verknüpfung der genossenschaftlichen Preispolitik mit den Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten hinzuweisen. Um die finanzielle Stabilität, die durch zunehmende Investitionstätigkeit an Bedeutung gewinnt, hinreichend zu sichern, kann auf Selbstfinanzierung vielfach nicht verzichtet werden, da der Beschaffung von Fremdkapital enge Grenzen gezogen sind und durch Einlagenfinanzierung die Stabilität nur bedingt erhöht wird.[2] Hieraus folgt auch, daß eine strikte Einhaltung des Kostendeckungsprinzips unmöglich ist, da Rücklagen, wobei auch an den gesetzlich vorgeschriebenen Reservefonds zu denken ist, aus erzielten und nicht ausgeschütteten Überschüssen gebildet werden müssen.[3] Aus den angeführten Gründen, die selbstverständlich noch weiter modifiziert werden können,[4] läßt sich das mehr oder weniger

1) Vgl. Henzler, R., (I), a.a.O., S. 69.
2) Ebenda, S. 68.
3) Ebenda, S. 63/69.
4) Vgl. auch die Ausführungen auf S. 18 f.

starke Bestreben der Handelsgenossenschaften erklären, ihre berechtigten Interessen durch Zuschläge bzw. Abschläge bei den Preisen im Geschäftsverkehr mit den Mitgliedern geltend zu machen.

Demgegenüber sind die Mitglieder an möglichst niedrigen Einstandspreisen bzw. hohen Absatzpreisen und an den sonstigen Nebenleistungen der Genossenschaft interessiert. Ihre Entscheidung für die genossenschaftliche Kooperation basiert im wesentlichen auf der Erwartung kosten- und ertragsmäßiger Vorteile. Durch die Risikobelastung, die das Genossenschaftsmitglied auf sich nimmt, wird die Forderung nach Weitergabe der durch die Kooperation erzielten Erfolge noch verstärkt.

Zudem müssen durch die Genossenschaftspreise unter Einschluß der Überschußverteilung die Interessen der Mitglieder untereinander ausgeglichen werden. Es steht die Frage der Gleichbehandlung der Genossenschaftsmitglieder zur Erörterung, die deshalb besondere Bedeutung erlangt, weil die wirtschaftlichen Motive in der heutigen Zeit für den Beitritt zu einer Handelsgenossenschaft als entscheidend angesehen werden müssen.

Im Rahmen der genossenschaftlichen Preispolitik ist eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Synthese dieser entgegenstehenden Interessen herbeizuführen. Damit wird die Lösung dieser Frage zu einem zentralen Problem der Kooperation in Handelsgenossenschaften. Im folgenden soll daher beurteilt werden, inwiefern es gelingt, dem Mitgliederinteresse, das in diesem Zusammenhang im Vordergrund steht, gerecht zu werden.

b) Beurteilung preispolitischer Alternativen

Will man die komplexen Zusammenhänge lösen, die eine Beurteilung der Genossenschaftspreise zu beachten hat, so müssen zunächst Einflüsse ausgeklammert werden, die mögliche Aussagen verwirren. Es wird daher unterstellt, daß bei den

im folgenden zur Erörterung stehenden Alternativen in gleicher Höhe ein angemessener Gewinnzuschlag enthalten ist, der nach Ablauf der Rechnungsperiode den Mitgliedern nicht zufließt.[1)]

Da die Preisbildungsmöglichkeiten im Verkehr mit den Mitgliedern bei Absatzgenossenschaften keine grundsätzlich anderen Probleme aufwerfen als bei Beschaffungsgenossenschaften, sei es gestattet, lediglich auf diese einzugehen.[2)] Hierbei ist es kaum möglich, eine umfassende Aufzählung zu geben,[3)] sondern es sollen nur einige markante Ansatzpunkte innerhalb der breiten Skala aus der Sicht der Mitgliedsbetriebe beurteilt werden.

b1) Marktpreise und Warenrückvergütung

Bei dieser Alternative, die der Genossenschaft ein großes Maß an Sicherheit gibt, werden die Aufträge zu Marktpreisen (Tagespreisen) abgerechnet und die Korrektur erfolgt durch die Warenrückvergütung, die erst nach Ablauf des Rechnungsjahres zur Verteilung kommt. Da in diesem Falle das Genossenschaftsmitglied zunächst den gleichen Einstandspreis zu zahlen hat wie bei nichtgenossenschaftlichem Einkauf, kann der eigentliche Rationalisierungserfolg der Kooperation leicht aus rein psychologischen Gründen verkannt werden. Es entstehen leicht Zweifel an der Förderungsabsicht der Genossenschaft.

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen über die Selbstfinanzierung auf S. 118 f.

2) Die Alternative Marktpreis (und spätere Rückvergütung) auf dem Absatzmarkt der Einkaufsgenossenschaft entspricht der Alternative Marktpreis auf dem Beschaffungsmarkt der Absatzgenossenschaft und spätere Korrektur durch Nachvergütung. Liefert die Einkaufsgenossenschaft zu Kostendeckungspreisen (b_3), so wäre das Pendant hierzu ebenfalls ein Kostendeckungspreis, entstanden aus Marktpreis auf dem Absatzmarkt abzüglich Kosten der Absatzgenossenschaft.

3) Vgl. Scheer, W., (II), "Preisbildung und Preispolitik im Absatzmarkt gewerblicher Warengenossenschaften", in: BFuP, 13. Jg. 1961, S. 80.

Auf der anderen Seite darf die hohe Warenrückvergütung, die bei dieser Form der Genossenschaftspreise anfällt, nicht unbedingt als ein Anzeichen für die Leistungsfähigkeit der Genossenschaft angesehen werden. Wenn die Aufträge zu Kostendeckungspreisen abgerechnet werden und dementsprechend keine Rückvergütung gezahlt wird, kann der kostenmäßige Vorteil des genossenschaftlichen Einkaufs gleich hoch oder größer sein.

Ein wesentlicher Nachteil besteht darin, daß kurzfristige Dispositionen, vor allem Kalkulationsüberlegungen, im Mitgliedsbetrieb erschwert werden, da der effektive Einstandspreis zunächst unbekannt ist. Obgleich bei normalen Verhältnissen mit bestimmten Erfahrungswerten über die Höhe der Rückvergütung gerechnet werden kann, bleibt ein erhebliches Maß an Unsicherheit bestehen, denn im Genossenschaftsbetrieb bei dieser Verrechnung anfallende Überschüsse können durch andere Verluste geschmälert werden.

Da der für die Warenrückvergütung bestimmte Überschuß erst nach Ablauf des Rechnungsjahres ermittelt wird und weiterhin für die Verteilung der Rückvergütung ein entsprechender Beschluß der Generalversammlung erforderlich ist, entsteht dem Mitgliedsbetrieb ein Zinsverlust. Dieser wird in vielen Fällen wegen seines verhältnismäßig geringen Ausmaßes vernachlässigt werden können. Trotz der aufgeführten Nachteile kann die einmalige Zahlung der Warenrückvergütung insofern vorteilhaft sein, als dem Mitglied ein größerer Betrag zur Verfügung steht, der für Investitionen Verwendung finden kann.[1] Werden Nachlässe in anderer Form laufend gezahlt, so drohen diese kleinen Beträge eher zu versickern.

b2) Marktpreise, Rabatte und Warenrückvergütung

Um die Nachteile der vorhergenannten Alternative abzuschwächen, kann die Beschaffungsgenossenschaft schon bei Auf-

1) Vgl. Scheer, W., a.a.O., (II), S. 80.

tragsabrechnung bestimmte Nachlässe auf die Marktpreise gewähren. Die Vorteile des genossenschaftlichen Einkaufs werden hierbei einmal in Form von Rabatten weitergegeben. Rabatte sind als Preisnachlässe anzusehen, die unabhängig vom Jahresüberschuß gewährt werden und in ihrer Höhe schon bei Auftragsvergabe festliegen.[1)]

Vom Standpunkt des Mitgliedsbetriebes ist es vorteilhaft, daß er die Höhe des Rabattes schon bei Auftragsvergabe kennt und die Unsicherheit bezüglich noch zu erwartender Vergünstigungen reduziert wird. Seine Entscheidung für den genossenschaftlichen Einkauf oder Bezug bei sonstigen Lieferanten wird erleichtert.

Da die Abrechnung der Rabatte monatlich oder vierteljährlich erfolgt, kann der Zinsverlust gesenkt werden, der bei einmaliger Zahlung der Rückvergütung nach Ablauf des Rechnungsjahres größer sein muß. Es ist weiterhin verständlich, daß bei dieser Art von Preisen im mitgliedschaftlichen Geschäftsverkehr (gleiche Marktpreise wie bei a1 vorausgesetzt) die nachträgliche Rückvergütung nur gering sein muß. Daher entfällt allerdings der Vorteil der einmaligen Zahlung eines größeren Betrages.

b3) Kostendeckungspreise

Eine konsequente Weiterentwicklung der zuletzt genannten Alternative führt zu einer Verrechnung zu Kostendeckungspreisen. Dabei ist es gleichgültig, ob die Rabattgewährung auf Marktpreise so hoch ist, daß keine Überschüsse in der Genossenschaft anfallen, oder die Beschaffungsgenossenschaft den Mitgliedern Waren zu Nettopreisen anbietet, die lediglich eine Kostendeckung erlauben.

Voraussetzung für die Verrechnung zu Kostendeckungspreisen ist aber, daß die Beschaffungsgenossenschaft über ein ge-

1) Vgl. Paulick, H., "Warenrückvergütung, ihr Wesen und ihre steuerliche Behandlung", Neuwied 1951, S. 26.

ordnetes Rechnungswesen verfügt, das eine kurzfristige Ermittlung der Kostendeckungspreise erlaubt. Da meistens kleinere Genossenschaften diese Voraussetzung nicht erfüllen, scheitert hieran die Einführung dieser Alternative. Von weit größerer Bedeutung scheint allerdings die Einflußmöglichkeit von Risiken zu sein, die in der Regel mit zunehmender "zeitliche(r) Diskrepanz von Einnahmen und Ausgaben"[1] wächst. Je mehr mit dem Eintritt unvorhergesehener Verluste zu rechnen ist, desto weniger wird es moglich sein, die Alternative zu praktizieren. Genossenschaften, die sich lediglich auf Vermittlertätigkeiten beschränken, werden eher in der Lage sein, Kostendeckungspreise in Ansatz zu bringen, als solche, die außerdem das Lagergeschäft betreiben oder sogar zusätzlich Produktionsaufgaben wahrnehmen.

Wird die Risikosituation falsch eingeschätzt und treten infolgedessen bei Verrechnung zu Kostendeckungspreisen Verluste auf, so ergibt sich für die Mitgliedsbetriebe der Nachteil, daß schon erreichte kostenmäßige Vorteile nachträglich durch eventuelle Verlusttilgungen verringert werden. Dies berührt den einzelnen Mitgliedsbetrieb meist stärker, als wenn eine Kompensation mit erzielten Überschüssen in der Genossenschaft erfolgt.

c) Das Problem der Gleichbehandlung der Mitgliedsbetriebe

Die bisherige Erörterung preispolitischer Alternativen bezog sich auf das Verhältnis Genossenschaft zu Mitgliedern schlechthin ohne Berücksichtigung der Frage, ob die Interessen der Mitglieder untereinander verletzt werden oder nicht.[2] Es wird daher das Problem aufgegriffen, inwiefern eine Gleichbehandlung der Mitgliedsbetriebe im Rahmen der genossenschaftlichen Kooperation erreicht wird. Das hat zunächst zur Voraussetzung, daß Klarheit über die

1) Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 11.

2) Vgl. die Ausführungen über die Antinomie der Genossenschaftspreise, S. 104.

Leitmaxime einer ökonomisch gerechten Behandlung (Gleichbehandlung) geschaffen und ihre praktische Verifizierung untersucht wird.

c1) Ökonomisch gerechte Behandlung und praktische Verfahren

Vom rein ökonomischen Standpunkt wird der einzelne Mitgliedsbetrieb nur dann gerecht behandelt, wenn ihm im Geschäftsverkehr mit der Handelsgenossenschaft lediglich die Kosten belastet werden, die durch seine Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen verursacht worden sind.[1] Bei einer Verrechnung zu Kostendeckungspreisen hat dies zur Voraussetzung, daß in der Handelsgenossenschaft eine kostenverursachungsgerechte Ermittlung der Stückkosten vorgenommen wird. Auch wenn zunächst zu Marktpreisen, eventuell unter Einschluß von Rabatten, abgerechnet wird, müßten die Stückkosten verursachungsgerecht ermittelt werden, um den zur Verteilung gelangenden Überschuß für das einzelne Mitglied nach dem gleichen Prinzip feststellen zu können.

Als Kernpunkt einer ökonomisch gerechten Behandlung kristallisiert sich somit die Verifizierung des Kostenverursachungsprinzips bei Ermittlung der Kosten pro Leistungseinheit heraus.

Nun ist aber eine kostenverursachungsgerechte Ermittlung der Stückkosten schon immer dann unmöglich, wenn von der Leistungseinheit unabhängige (fixe) Kosten anfallen.[2] Diese können nur im Wege einer mehr oder weniger verfeinerten Durchschnittsverteilung dem einzelnen Kostenträger angelastet werden, da keine Kausalitätsbeziehung zwischen fixen Kosten und Leistungseinheit besteht. Selbst wenn der Idealfall vorliegt, daß eine Genossenschaft nur ein homogenes Gut beschafft oder vermarktet, läßt sich das Kostenverursachungsprinzip nicht verwirklichen, da immer bestimm-

1) Vgl. Nook, H.K., a.a.O., S. 87.

2) Vgl. Koch, H., "Die Ermittlung der Durchschnittskosten als Grundprinzip der Kostenrechnung", in: ZfhF 1953, S. 307.

te fixe Kosten auftreten, abgesehen von allen sonstigen Einflüssen. Wenn auch eine ökonomisch gerechte Gleichbehandlung unmöglich ist, so müssen doch praktische Wege beschritten werden, um eine Lösung dieser Frage herbeizuführen. Daher gilt es im folgenden zu untersuchen, inwiefern durch einheitliche oder differenzierte Konditionen die Frage der Gleichbehandlung der Mitglieder gelöst wird.

c2) Einheitliche Behandlung

Wenn im Geschäftsverkehr mit den Mitgliedern gleiche Preise vereinbart werden, keine progressive Staffelung der Rabatte nach Höhe der bezogenen Menge erfolgt und auch die Warenrückvergütung in einem festen Prozentsatz vom Umsatz gezahlt wird, so wird jeder Mitgliedsbetrieb einheitlich behandelt. Diese Methode ist die einfachste und läßt sich in der Genossenschaft am ehesten praktizieren. Verständlicherweise ist aber die Möglichkeit einer ungerechten ökonomischen Behandlung der Mitglieder besonders groß.

Liegen starke Differenzen in der Höhe der Umsätze pro Mitgliedsbetrieb vor, so ist mit Wahrscheinlichkeit anzunehmen, daß Genossenschaftsmitglieder mit den größten Umsätzen unvergleichlich stärker zur Kostendegression in der Handelsgenossenschaft beigetragen haben. Auch bei einer unterschiedlichen Inanspruchnahme des Leistungssortimentes der Genossenschaft können einige Mitglieder auf Kosten anderer bevorzugt werden, wenn einheitliche Bedingungen gesetzt werden. Hier kann sogar der Fall eintreten, wie Nook an einem schematischen Beispiel nachweist[1], daß ein Mitgliedsbetrieb mit dem geringsten Anteil am Gesamtumsatz der Genossenschaft bei einheitlicher Bemessung der Warenrückvergütung am stärksten benachteiligt wird, wenn er hauptsächlich Waren bezieht, die an der Überschußentstehung in besonderem Maße beteiligt sind. Weiterhin wird bei einheitlicher Behandlung der Mitgliedsbetriebe weder die unterschiedliche Auftragsstückelung noch die unterschiedliche

1) Vgl. Nook, H.K., a.a.O., S. 119.

zeitliche Inanspruchnahme der Genossenschaft berücksichtigt.

Wollte man die Bedingungen festlegen, unter denen eine einheitliche Behandlung der Mitgliedsbetriebe dem Ziel einer ökonomisch gerechten Behandlung nahekommt, so wird man zu einem völlig abstrakten Idealgebilde gelangen, das in der Praxis nicht verwirklicht werden kann. Trotzdem werden einheitliche Konditionen bei vielen Genossenschaften der einzig gangbare Weg sein, da das meist wenig ausgebaute Rechnungswesen keine Differenzierung nach unterschiedlichen Gesichtspunkten zuläßt. Je geringer die Unterschiede in der Mitgliederstruktur sind und je weniger die Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen seitens der Mitgliedsbetriebe differiert, desto eher wird eine einheitliche Behandlung tendenziell den ökonomischen Erfordernissen gerecht werden. Wenn einheitliche Konditionen seitens der Mitglieder akzeptiert werden und nicht zu Unstimmigkeiten führen, so liegt die Ursache hierfür in dem soziologischen Hintergrund der Genossenschaft. Die strikte Betonung der Eigeninteressen, worauf die rein ökonomische Gleichbehandlung letztlich basiert, verliert zugunsten der überindividuellen Belange an Bedeutung.[1)]

c3) Differenzierte Behandlung

Um Fragen der Gleichbehandlung weitgehend auszuschalten, könnte man bei der Gründung von Handelsgenossenschaften darauf bedacht sein, einen möglichst homogenen Mitgliederkreis zu wählen. Da aber die Genossenschaft eine Dauereinrichtung ist und die Mitgliedsbetriebe innerhalb eines längeren Zeitraumes eine unterschiedliche Entwicklung durchmachen, muß das Problem der Gleichbehandlung immer auf-

1) Als "Primärziel" genossenschaftlicher Betätigung wird stets die Erreichung ökonomischer Vorteile angesehen, während die jeweils hiermit verbundenen "Sekundärziele" "ein differenzierendes Moment" beinhalten. Vgl. Seraphim, H.J., "Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen", a.a.O., S. 17.

tauchen. Durch eine einheitliche Behandlung der Mitglieder ist es besonders bei großer Mitgliederzahl kaum zu lösen. Differenzierte Methoden müssen daher angewandt werden.

Theoretisch sind eine Reihe von Möglichkeiten denkbar[1], von denen aber wegen der verrechnungstechnischen Schwierigkeiten einige von vornherein nicht praktikabel sind. Einer differenzierten Verteilung der Warenrückvergütung (z.B. durch progressive Staffelung der Prozentsätze nach dem Umsatz) sind durch das geltende Steuerrecht § 35 KStDV in Verbindung mit Abschnitt 65 KStR enge Grenzen gesetzt, da bei einer Differenzierung die Anerkennung der Warenrückvergütung als Betriebsausgabe der Genossenschaft entfällt.[2]

Dem Bedürfnis nach einer differenzierten Behandlung der Mitglieder kann dadurch Rechnung getragen werden, daß von einem Grundpreis variable Zu- oder Abschläge gerechnet werden. Wird als Grundpreis ein Nettopreis (Einstandspreis) genommen, so werden hierauf mit zunehmender Absatzmenge degressiv fallende Zuschläge verrechnet, während vom Bruttopreis (im Sinne von Tagespreis auf dem Absatzmarkt der Einkaufsgenossenschaft) ausgehend progressiv steigende Abschläge berechnet werden.[3] Derartige Staffelungen werden damit begründet, daß mit zunehmender Auftragsgröße in der Handelsgenossenschaft größere Kostenersparnisse anfallen. Benachteiligungen der Mitglieder, die die Leistungen der Genossenschaft in besonders hohem Maße in Anspruch nehmen, sollen auf diesem Wege vermieden werden. Auf der ande-

---

1) Vgl. Nook, H.K., a.a.O., S. 117 ff;
ebenso Gümbel, R., "Der förderungswirtschaftliche Grundauftrag der Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels", in: ZfhF 1961, S. 92 ff.

2) Vgl. hierzu die Kritik bei Paulick, H., "Entspricht eine ihrer Höhe nach unterschiedlich bemessene Rückvergütung dem genossenschaftlichen Grundsatz der Gleichbehandlung der Mitglieder und dem § 36 KStDV 2", in: ZfdgesGen, Bd. 5, 1955, S. 139 ff.

3) Im Prinzip ähnliche Verfahren werden bei Rewe- und Edekagenossenschaften verwandt.
Vgl. hierzu Tillmann, H., a.a.O., S. 70.

ren Seite will man verhindern, daß denjenigen Mitgliedern, die nur einen geringen Teil ihres Bedarfs über die Genossenschaft einkaufen, ungerechtfertigte Vorteile zukommen.

Ob durch Staffelrabatte bzw. sonstige Differenzierungen dem Ziel der Gleichbehandlung aller Mitgliedsbetriebe näher zu kommen ist, kann nur im Einzelfall unter Berücksichtigung aller Besonderheiten entschieden werden. Jedes auch noch so verfeinerte Verfahren wirkt schematisch und kann nicht als selbsttätiger "Regulator" gewertet werden. Kritisch wird jede Differenzierung immer dann, wenn einige Mitglieder aufgrund ihres geringeren Betriebsumfangs gar nicht in den Genuß der höchstmöglichen Vergünstigungen kommen können. Ist dies bedingt durch eine übertriebene Staffelung der Mengenrabatte, die in keinerlei Zusammenhang mit Kostenersparnissen im Genossenschaftsbetrieb steht und in erster Linie Anreizelemente für Großabnehmer enthält, so müssen berechtigte Zweifel an der Förderungsabsicht aufkommen.

Sieht man andererseits die Staffelung der Zu- oder Abschläge mit zunehmender Abnahmemenge als gerechtfertigt an, so steht noch die Frage offen, ob der Grundpreis eine eindeutige und für alle Mitglieder gleiche Größe darstellt. Wenn bei den Abnehmern geringer Mengen ein höherer Grundpreis festgelegt wird als bei Großabnehmern, so wird die tatsächliche Differenzierung stärker sein als in dem System zum Ausdruck kommt. Wenn daher zur Rechtfertigung der Preisdifferenzierung das Argument angeführt wird, daß Mitglieder, die nicht den höchsten Rabatt erreichen können, schon über den günstigen Grundpreis an den Vorteilen der genossenschaftlichen Kooperation partizipieren[1], so wird hiermit die Kritik nicht beseitigt. Trotz der genannten Nachteile wird man auf differenzierte Konditionen bei heterogen strukturiertem Mitgliederkreis vielfach nicht verzichten können, da andernfalls mit einer Abwanderung der Großbezieher gerechnet werden muß und hierdurch die Existenz der Genossenschaft bedroht wird.

---

1) Vgl. Scheer, W., (II), a.a.O., S. 83;
ebenso Tillmann, H., a.a.O., S. 73.

Die Diskussion der Preispolitik zeigt, daß ein Ausgleich der Interessen zwischen Genossenschaft und Mitgliedern nur in unvollkommenem Maße erreicht werden kann. Hierin ist ein Beweis für die Antinomie der Genossenschaftspreise zu erblicken. Da das Problem der Gleichbehandlung nicht exakt gelöst werden kann, muß sich jeder Mitgliedsbetrieb der Tatsache bewußt sein, daß ihm bei der genossenschaftlichen Kooperation sowohl durch einheitliche als auch durch differenzierte Konditionen Nachteile zugunsten bzw. Vorteile auf Kosten anderer Mitglieder zukommen können.

3. Mit der Genossenschaftsbildung verbundene Finanzierungsmöglichkeiten

Im folgenden soll eine Darstellung und kritische Würdigung der Finanzierungsmöglichkeiten von Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften gegeben werden. Dabei wird in Anlehnung an die Literatur zwischen Außen- und Innenfinanzierung unterschieden.[1)]

a) Außenfinanzierung

Zur Außenfinanzierung sind Finanzierungsmittel zu rechnen, die von außen in Form von Eigen- und Fremdkapital in den Betrieb gelangen.[2)] Die Eigenkapitalzuführung erfolgt durch Übernahme von Geschäftsanteilen seitens der Mitglieder.[3)] Diese Form des Eigenkapitals weist beispielsweise gegenüber dem Stammkapital einer GmbH insofern eine Besonderheit auf, als es der Genossenschaft nicht dauernd und unabhängig von der Mitgliederzahl zur Verfügung steht. Scheidet ein Mitglied aus der Genossenschaft aus, so hat es einen "unent-

1) Vgl. Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 254.

2) Da hier primär auf die Herkunft der Mittel und erst sekundär auf Eigen- und Fremdfinanzierung abgestellt wird, steht diese Einteilung im Gegensatz zum Begriff der Außenfinanzierung im Sinne der Beschaffung von Beteiligungskapital bei Deutsch, P., "Grundfragen der Finanzierung", Wiesbaden 1962, S. 19.

3) Daneben können Beitrittsgelder erhoben werden. Vgl. Meyer-Meulenbergh, a.a.O., S. 69.

ziehbaren Rechtsanspruch auf Auszahlung seines Auseinandersetzungsguthabens"[1] (Geschäftsguthaben zum Nennbetrag). Die finanzielle Stabilität der Genossenschaft kann daher durch die Anteilsfinanzierung bei zu erwartender starker Mitgliedsfluktuation nur bedingt gewährleistet werden.

Weiterhin bringt die Bemessung der Höhe der Geschäftsanteile Schwierigkeiten mit sich. Sie hat einerseits die Höhe des Kapitalbedarfs für die Durchführung betrieblicher Funktionen zu berücksichtigen und muß andererseits auf die Kapitalkraft der Mitglieder abgestellt werden. Da die Gründung von Genossenschaften die Förderung wirtschaftlich schwacher Betriebe zum Ziele hat, kann deren geringe Kapitalkraft zu einem erheblichen Hindernis werden. Für relativ finanzkräftige Mitglieder fehlt der Anreiz zur Übernahme weiterer Geschäftsanteile, da lediglich die Haftung erhöht wird, während keine erweiterten Rechte gewährt werden können.[2] Um die vermehrte Haftung zu vermeiden, sind Mitglieder daher eher bereit, der Genossenschaft Fremdkapital zu gewähren oder die erforderliche Erweiterung der Eigenkapitalbasis durch "verlorene Zuschüsse" zu ermöglichen.[3]

Durch die elastische Handhabung der Anteilsfinanzierung "hat der Gesetzgeber weitestgehend die Eigenart genossenschaftlicher Unternehmungen berücksichtigt".[4] Das Genossenschaftsgesetz verlangt keine Mindesthöhe für die Geschäftsanteile, es wird lediglich gefordert, daß das Statut die Höhe des Geschäftsanteils bestimmt. Die Pflichteinzahlungen hierauf müssen statutarisch "bis zu einem Gesamtbetrage von mindestens einem Zehnteile des Geschäftsanteils nach Betrag und Zeit bestimmt sein" (§ 7 Ziff. 2 GenG). Diese Bestimmungen werden dem bei Genossenschaften typi-

1) Paulick, H., (II), a.a.O., S. 137.

2) Vgl. Paulick, H., (II), a.a.O., S. 120, Anm. 93.

3) Vgl. Loest, J., "Kapitalgrundlage der Genossenschaft", in: Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, Referate und Materialien, Bd. 1, hrsg. vom Bundesjustizministerium, Bonn 1956, S. 379.

4) Fischer, H., a.a.O., S. 145.

schen Wachstum[1] aus kleinen zu mittleren und großen Betriebseinheiten durchaus gerecht. Sie räumen aber nicht die bereits aufgezeigten Schwierigkeiten aus dem Wege, so daß zur Stärkung der Eigenkapitalbasis auf Reservenbildung nicht verzichtet werden kann.

Die Fremdfinanzierung der Genossenschaft wird in erster Linie ermöglicht durch die von den Mitgliedern übernommenen Haftverpflichtungen. Die Haftsumme einer eGmbH ist (anders als bei Kapitalgesellschaften) abhängig von der Mitgliederzahl. Nur wenn diese als relativ konstant anzusehen ist, kann sich die erweiterte Haftungsbasis als vorteilhaft erweisen. Fremdfinanzierungsmöglichkeiten sind zudem in Abhängigkeit von der Betriebsgröße zu sehen. Besteht ein erheblicher Betriebsgrößenunterschied zwischen Mitgliedsbetrieb und Genossenschaft - die Zusammenfassung betrieblicher Funktionen einer Vielzahl von Mitgliedern legt dies nahe -, so werden sich einerseits die Kreditbeschaffungsmöglichkeiten erweitern und zudem die Kreditkosten relativ niedriger sein.[2]

Bei den heutigen Verhältnissen ergeben sich für die Fremdfinanzierung insofern Vorteile, als die meisten Handelsgenossenschaften Mitglied einer weitverzweigten Organisation sind, der nicht nur Einkaufs- und Absatzgenossenschaften, sondern auch Kreditgenossenschaften angehören. Die Bedeutung der genossenschaftlichen Kreditorganisationen für die Finanzierung des Warenverkehrs läßt sich aus folgenden Angaben im Jahresbericht eines Genossenschaftsverbandes entnehmen: "Sie (die Raiffeisen-Bankgruppe, d.Verf.) ist die Bank für den genossenschaftlichen Warenumschlag, dessen immer noch steigende Geldumsätze in einer Größenordnung von mehreren Milliarden von ihr bewältigt werden. Sie gewährt den warenwirtschaftlichen Einrichtungen unserer Organisation Kredite von jahreszeitlich unterschiedlicher

1) Vgl. Draheim, G., a.a.O., S. 117.
2) Vgl. Ahrens, H., a.a.O., S. 31/32.

Höhe bis zu 100 Millionen und mehr und verwaltet deren liquide Mittel von nicht geringerem Umfange."[1)]

Gerade der Zusammenschluß der Primärgenossenschaften auf höherer Ebene dürfte für die Schaffung günstiger Fremdfinanzierungsmöglichkeiten von erheblicher Bedeutung sein.[2)]

b) Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung)

Zur Innenfinanzierung sind neben sog. Umfinanzierungsmitteln (bereits im Betrieb vorhandene, durch Vermögensumschichtung freigesetzte Mittel) in erster Linie Selbstfinanzierungsmittel zu rechnen. Die Selbstfinanzierung umfaßt einmal die ausgewiesenen, aber nicht ausgeschütteten Gewinne (offene Selbstfinanzierung) und andererseits die erzielten, aber nicht ausgewiesenen Gewinne (verdeckte Selbstfinanzierung).[3)]

b1) Formen der Selbstfinanzierung

Nach § 7 GenG ist die Bildung "eines Reservefonds, welcher zur Deckung eines aus der Bilanz sich ergebenden Verlustes zu dienen hat", vorgeschrieben. Über die erforderliche Höhe enthält das geltende Recht keine Vorschrift im Gegensatz zu Aktiengesellschaften, bei denen in § 130 AktG zwingende Vorschriften bezüglich der gesetzlichen Rücklagen bestehen. Die Bezeichnung "Reservefonds" ist irreführend, denn es handelt sich nicht um konkrete Mittel, sondern um einen abstrakten Rechnungsposten, wie dies bei den Rücklagen in Bilanzen sonstiger privater Betriebe der Fall ist.[4)]

Neben der Bildung eines gesetzlichen Reservefonds ist im Statut einer Genossenschaft in der Regel noch die Bildung freier Rücklagen vorgesehen. Während der gesetzliche Reser-

1) Jahresbericht des Raiffeisenverbandes Kurhessen E.V., Kassel 1961, S. 13.

2) Vgl. auch Fischer, H., a.a.O., S. 147.

3) Vgl. Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 256.

4) Vgl. Meyer-Meulenbergh, a.a.O., S. 37.

vefonds nur zur Verlustdeckung dienen darf, ist die Verwendung der freien Rücklagen in ihrer Zwecksetzung nicht begrenzt. Die in der Bilanz einer Genossenschaft ausgewiesenen Rücklagen dürfen nicht immer in voller Höhe mit Selbstfinanzierungsmitteln identifiziert werden, da neben den einbehaltenen Gewinnen auch z.B. von den Mitgliedern gezahlte verlorene Zuschüsse in die Rücklagen eingestellt werden.

Neben die Form der offenen tritt die verdeckte Selbstfinanzierung durch Legung stiller Reserven (Unterbewertung von Aktiva bzw. Überbewertung der Passiva). Für die weitere Untersuchung wird hierbei unterschieden zwischen stillen Reserven aus nicht versteuerten und versteuerten Gewinnen. Erstere werden durch den steuerrechtlich eingeräumten Bewertungsspielraum ermöglicht, während stille Reserven aus versteuerten Gewinnen aus Bewertungsunterschieden zwischen Handelsbilanz und Steuerbilanz herrühren.

b2) Beurteilung der Selbstfinanzierung

Obgleich bei idealtypischer Betrachtung die Selbstfinanzierung der Genossenschaft ihrer wesenseigenen Zielsetzung zuwiderläuft, kann in praxi auf diese Form der Kapitalbeschaffung nicht verzichtet werden.[1] Sieht man von Gewinnen aus Nichtmitgliedergeschäften ab, so läßt sich die genossenschaftliche Selbstfinanzierung als eine über die Preisstellung erfolgte "Kapitalverlagerung" von den Mitgliedsbetrieben auf die Genossenschaft kennzeichnen.[2] Eine Beurteilung des hiermit verbundenen Problemkreises hat von den Argumenten für und wider die Selbstfinanzierung auszugehen und diese unter Berücksichtigung der typischen Doppelseitigkeit genossenschaftlicher Kooperation zu modifizieren.

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 18 f.

2) Vgl. Tubbesing, G., (I), "Selbstfinanzierung bei hilfswirtschaftlichen Genossenschaften", Göttingen 1958, S. 58.

Vorteile:

(1) Die Rücklagenbildung verschafft der Genossenschaft Eigenkapital, das ihr dauernd und unabhängig von einem Mitgliederwechsel zur Verfügung steht.[1] Sie dient damit der Sicherung der finanziellen Stabilität der Genossenschaft, die für die optimale Durchführung betrieblicher Funktionen auf genossenschaftlicher Basis erforderlich ist.

(2) Sie ist die einzig mögliche Form der Eigenfinanzierung, wenn die Einlagenfinanzierung infolge der geringen Finanzkraft der Mitglieder nicht zur Schaffung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis genügt.[2]

(3) Die durch Selbstfinanzierung erhöhte Eigenkapitalbasis schafft günstigere Voraussetzungen für die Fremdfinanzierung.

(4) Die Rücklagenbildung ermöglicht einen buchtechnischen Ausgleich von Verlusten innerhalb der Genossenschaft, ohne die Mitglieder unmittelbar zur Verlustdeckung heranzuziehen.[3]

(5) Durch die Selbstfinanzierung werden Kostenersparnisse erreicht durch Fortfall von:

(a) Kreditwürdigkeitsprüfungen[4]

(b) laufenden Zinszahlungen[5]

Dies gilt, isoliert gesehen, nur für die Genossenschaft. Sollen die Mitglieder hieran partizipieren, so muß dies in einer entsprechenden Ermäßigung der "Genossenschaftspreise" (bzw. Erhöhung von Rückvergütungen) zum Ausdruck kommen.

(c) betrieblichen Gewinnsteuern

Soweit Genossenschaften der Körperschaftsteuer unterliegen, wird dieser Vorteil nur insofern er-

---

1) Vgl. Henzler, R., (I), a.a.O., S. 49.

2) Vgl. Tubbesing, G., (I), a.a.O., S. 73 ff.

3) Vgl. Henzler, R., (I), a.a.O., S. 50.

4) Vgl. Gutenberg, E., "Einführung in die Betriebswirtschaftslehre", Wiesbaden 1958, S. 116.

5) Vgl. Oettle, K., "Selbstfinanzierung", in: HWB, 3. Auflage, Stuttgart 1960, Sp. 4874.

reicht, als steuerlich zulässige stille Reserven (z.B. degressive Abschreibung, sofortige Abschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter) gebildet werden. Dabei ist zu beachten, daß ein endgültiger Steuervorteil nur dann eintreten wird, wenn die Investitionstätigkeit ständig zunimmt.[1] "Nur bei ständiger Expansion ist es möglich, den Aufwand höher als die tatsächlichen Ausgaben anzusetzen."[2]

(6) Die Selbstfinanzierung bewirkt ein organisches Wachstum der Betriebe. Viele Einkaufs- und Absatzgenossenschaften haben als Kleinbetriebe begonnen und sind im Laufe einer langjährigen Entwicklung in höhere Betriebsgrößenklassen hineingewachsen. Hierbei dürfte die Selbstfinanzierung aus einbehaltenen Gewinnen eine erhebliche Rolle gespielt haben.

Nachteile:

(1) Das Genossenschaftsmitglied hat keinen realisierbaren Vermögensanspruch auf die in der Genossenschaft gebildeten Reserven (§ 73 II GenG). Scheidet es aus der Genossenschaft aus, so wird lediglich das Geschäftsguthaben ausgezahlt, während sein Beitrag zur Reservenbildung für die Feststellung des Auseinandersetzungsguthabens unberücksichtigt bleibt.

(2) Die Rücklagenbildung, namentlich die Bildung stiller Rücklagen, stärkt die Unabhängigkeitsposition der Genossenschaftsleitung. "Mit der Legung der stillen Rücklagen in der Genossenschaft geht eine unsichtbare Anhäufung von Vermögen und Kapital einher. Diese Praxis kann die Autonomie und Verfügungsmacht der Genossenschaftsleitung stärken und den Wert der Mitverwaltung der Generalversammlung mindern."[3]

(3) Durch die Bildung stiller Reserven wird das Genossenschaftsmitglied über die finanzielle Situation und über die Höhe des genossenschaftlichen Gewinnes getäuscht.

---

1) Vgl. Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 260.

2) Ebenda, S. 261.

3) Henzler, R., (I), a.a.O., S. 52.

Daher ist es verständlich, daß gerade hieran heftige Kritik geübt wird und ein Ansatzpunkt für die Entartung der genossenschaftlichen Kooperation gesehen wird.[1)]

(4) Durch die Auflösung und Neubildung stiller Reserven kann die Höhe der Rückvergütung manipuliert und standardisiert werden.[2)] Es lassen sich hierdurch "verschuldete und nicht verschuldete geschäftliche Rückschläge" verdecken.[3)] Soweit von der Genossenschaftsleitung nicht verschuldete Rückschläge zur Diskussion stehen, kann eine entsprechende Reservenpolitik in etwa befürwortet werden. Bei einem Mitgliederkreis, der gegenüber wirtschaftlichen Fragen nicht immer das notwendige Verständnis aufweist, kann die Schädigung des der genossenschaftlichen Kooperation entgegengebrachten Vertrauens unter Umständen schwerwiegendere Nachteile hervorrufen. Ähnliche Argumente lassen sich für die Nivellierung eines ungewöhnlich hohen Gewinnes anführen, der zukünftig nicht erreicht werden kann. Zudem ist zu berücksichtigen, daß derartige Manipulationen infolge der Problematik der Gewinnermittlung vielfach kaum nachgewiesen werden können.[4)]

(5) Den Kostenvorteilen der Selbstfinanzierung steht die steuerliche Belastung der einbehaltenen Gewinne gegenüber. Die offene und zum Teil auch die verdeckte Selbstfinanzierung (handelsrechtlich aber nicht steuerrechtlich zulässige stille Reserven) kann nur aus versteuerten Gewinnen erfolgen.[5)] Der körperschaftsteuerpflichtige Gewinn der Genossenschaften wird nach § 19

---

1) Vgl. Tubbesing, G., (I), a.a.O., S. 89;
derselbe, "Sollten Genossenschaften stille Reserven bilden?", in: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 2, 1956, S. 302 ff.

2) Vgl. Henzler, R., (IV), "Variable oder konstante Rückvergütungssätze", in: ZfdgesGen 1961, S. 324.

3) Vgl. Gutenberg, E., "Einführung in die Betriebswirtschaftslehre", Wiesbaden 1958, S. 116.

4) Vgl. Oettle, K., a.a.O., Sp. 4875.

5) Eine Ausnahme bilden landwirtschaftliche Verwertungsgenossenschaften, die nach § 36 KStDV von der Körperschaftsteuer befreit sind.

KStG mit 49 % besteuert. Würde man durch eine entsprechende Preispolitik (einschl. Bemessung der Warenrückvergütung) den Gewinn von der Genossenschaft auf die Mitgliedsbetriebe verlagern und somit der Körperschaftsteuer entziehen, so würde die hier einsetzende einkommensteuerliche Belastung wahrscheinlich geringer sein, da der Einkommensteuersatz bei Kleinbetrieben in der Regel niedriger als 49 % sein wird.[1] Fraglich ist aber, ob der zur Deckung des Kapitalbedarfs der Genossenschaft erforderliche Kapitalrückfluß gewährleistet wird. Wenn auf diesem Wege die Selbstfinanzierung durch Einlagenfinanzierung substituiert wird, so können sich zwar die Kostenvorteile ergeben, es ist aber zumindest fraglich, ob diese den Fortfall der Vorteile der Selbstfinanzierung rechtfertigen.

(6) Gegen die Selbstfinanzierung wird vorgebracht, daß sie leicht zur Überkapitalisierung führe und die Gefahr einer Kapitalfehlleitung erhöhe. Da der Kapitalbedarf der Genossenschaften vielfach nur unbefriedigend mit den Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten in Einklang zu bringen ist, kann eine Überkapitalisierung kaum Bedeutung erlangen. Unterstellt man andererseits der Genossenschaftsleitung rationelles Wirtschaften, so ist nicht einzusehen, daß durch die Selbstfinanzierung Fehlinvestitionen begünstigt werden.

Exkurs: Möglichkeiten zur Verbesserung der Kapitalgeberstellung der Genossenschaftsmitglieder

Der entscheidende Nachteil der genossenschaftlichen Selbstfinanzierung ist darin zu sehen, daß den Mitgliedern im Falle des Austritts kein Anspruch an den Rücklagen gewährt wird. Diese Frage gewinnt in der heutigen Zeit dadurch an Bedeutung, "daß vielerorts in Genossenschaften die Spanne zwischen der Summe der Geschäftsguthaben und dem effektiven Eigenkapital zunimmt oder die Schere zwischen beiden

1) Vgl. Tubbesing, G., (I), a.a.O., S. 98.

sich mehr öffnet".[1] Eine verstärkte Selbstfinanzierung führt dazu, daß der größte Teil des Eigenkapitals der Genossenschaft als Rechtsperson zukommt.[2] Scheidet ein Mitglied, das im Laufe mehrerer Jahre zur Rücklagendotierung beigetragen hat, aus der Genossenschaft aus, so muß es einen Kapitalverlust in Kauf nehmen und den verbleibenden Mitgliedern erwachsen ungerechtfertigte Vorteile.[3] Andererseits ziehen neu eintretende Mitglieder in etwa Nutzen aus bisher gebildeten Rücklagen, ohne zur Aufbringung dieses Kapitals beigetragen zu haben.

Die bisherige Regelung der Rücklagenbildung ist historisch bedingt. Man konnte in früherer Zeit noch nicht das durch Selbstfinanzierung bedingte organische Wachstum von Kleinstgenossenschaften zu kapitalintensiven Großbetrieben überblicken. Geht man davon aus, daß die genossenschaftliche Kooperation nicht der Verwirklichung einer Ideologie dient, sondern die Erreichung ökonomischer Vorteile zum Ziele hat, so wird eine Anpassung des Mitgliedschaftsverhältnisses an aktuelle Gegebenheiten von Nutzen sein.

Eine Änderung der bisherigen Regelung der Rücklagenbildung kann allerdings nicht in einer Kopie der Vorschriften und Einrichtungen von Kapitalgesellschaften erfolgen,[4] da hierdurch die besonderen Wesenszüge der Genossenschaft[5] verfälscht würden.

---

1) Henzler, R., (V), "Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung", in: ZfB 1963, S. 136.

2) Man spricht daher auch von "Gemeinschaftskapital" oder "Sozialkapital", vgl. Draheim, G., a.a.O., S. 95, ebenso Henzler, R., (I), a.a.O., S. 51.

3) Der vom Bundesjustizministerium vorgelegte Referentenentwurf eines Genossenschaftsgesetzes sieht vor, daß ausscheidenden Mitgliedern künftig durch die Satzung ein Anteil an den freien Rücklagen gewährt werden kann. (§ 41)

4) Vgl. Henzler, R., (V), a.a.O., S. 138.

5) Vgl. Ausführungen auf S. 11 ff.

"Geschlüsselte" Reservenbildung

Eine Beteiligung der Mitglieder an dem gesetzlichen Reservefonds scheint ausgeschlossen, da dieser nur zur Verlustdeckung bestimmt ist. Ebenfalls läßt es sich praktisch kaum durchführen, daß die Mitglieder an den stillen Rücklagen beteiligt werden. In erster Linie ist daher eine Lösung zu finden, die jedem Mitglied einen anteilmäßigen Anspruch auf die offenen Rücklagen gewährt. Man könnte beispielsweise offene Rücklagen als "aufgeschlüsselte (allocated) Reserven" bilden im Gegensatz zu "unaufgeschlüsselten (unallocated) Reserven" (gesetzliche Reserven), wie es bei Getreideabsatzgenossenschaften in Nordamerika praktiziert wird.[1] "Um spätere Auseinandersetzungen mit den Mitgliedern zu erleichtern, werden die in die Reserven fließenden Beträge für jedes Jahr getrennt gebucht; auf diese Weise erübrigt sich eine namentliche buchmäßige Zuteilung an jedes einzelne beitragende Mitglied; den Verteilungsschlüssel bildet der Anteil des Mitgliedes an den Umsätzen des betreffenden Jahres."[2] Selbstverständlich dürfte bei einem solchen Vorgehen die finanzielle Stabilität der Genossenschaft nicht beeinträchtigt werden, so daß bei Ausscheiden des Mitgliedes der Teil des Auseinandersetzungsguthabens, der sich auf die so gebildeten "individuellen" Rücklagen[3] bezieht, erst nach Ablauf einer mehrjährigen Frist fällig ist.

Zertifikate auf offene freie Rücklagen

Von Henzler[4] wurde in neuerer Zeit der Vorschlag gemacht, auf offene freie Rücklagen Zertifikate auszugeben. Dies soll nach einer "Beteiligungsskala" erfolgen, für welche die Dauer der Mitgliedschaft und die Anzahl volleingezahlter Geschäftsanteile als Basisgrößen dienen sollen.[5] Die

1) Vgl. Elisseieff, K., "Die Getreideabsatzgenossenschaften in Nordamerika", Neuwied 1951, S. 90.

2) Ebenda.

3) Nook, H.K., a.a.O., S. 66.

4) Henzler, R., (V), a.a.O., S. 139.

5) Ebenda.

Zertifikate sollen im einzelnen mit folgenden Eigenschaften ausgestattet sein[1]:

1. Sie lauten auf einen festen Betrag, der vorsichtig zu ermitteln ist.
2. Ein Stimmrecht wird hiermit nicht gewährt.
3. Dem persönlichen Element in der genossenschaftlichen Kooperation entsprechend dürfen die Zertifikate nicht handelbar sein und müssen auf den Namen des Mitgliedes lauten.
4. Auf das Zertifikat werden feste oder gewinnabhängige Zinszahlungen geleistet.
5. Um das Finanzierungsrisiko der Genossenschaft nicht zu erhöhen, erfolgt die Einlösung der Zertifikate im Falle des Ausscheidens eines Mitgliedes erst nach einer mehrjährigen Frist.

Sowohl durch eine Schlüsselung der freien Rücklagen als auch durch die Ausgabe von "Gratis"zertifikaten kann eine Verbesserung der Kapitalgeberposition der Mitglieder erreicht werden. Um eine Verbesserung handelt es sich insofern, als die Mitglieder nur in vertretbarem Maße an den freien Rücklagen, nicht aber den gesetzlichen und stillen Rücklagen teilhaben. Die Schlüsselung der freien Rücklagen hat den Vorzug, daß sie unabhängig von der Höhe der auf das einzelne Mitglied entfallenden Beträge vorgenommen werden kann. Sollen Zertifikate auf die freien Rücklagen ausgegeben werden, so darf es sich dabei nicht um bedeutungslose Kleinbeträge handeln, wenn der rein psychologisch bedingte Effekt (verbrieftes Eigentum) nicht verloren gehen soll. Auf der anderen Seite stellen die Zinszahlungen auf die Zertifikate evidente Vorteile dar, während beim ersteren Verfahren die Gegenleistung für die Kapitalhingabe über günstigere Preise vielfach nur schwerlich glaubhaft gemacht werden kann.

---

1) Vgl. Henzler, R., (V), a.a.O., S. 139-140.

Wenn einer Beteiligung der Mitglieder an den freien Rücklagen entgegen gehalten wird, daß das Finanzierungsrisiko der Genossenschaft erhöht werde,[1] so gilt dieses Argument nur dann, falls ausscheidenden Mitgliedern kurzfristig entsprechende Anteile auszuzahlen sind. Wird aber eine mehrjährige "Stillhaltefrist" vereinbart, so ist nicht einzusehen, weshalb sich die "Variabilität des genossenschaftlichen Eigenkapitals" erhöhen soll.[2] Zweifellos können beim Übergang von der bisherigen Regelung zur geschlüsselten Rücklagenbildung bzw. zur Ausgabe von Zertifikaten Schwierigkeiten auftreten (z.B. Wahl des Verteilungsschlüssels für bisher gebildete Rücklagen, eventuell hieraus resultierende Unstimmigkeiten unter den Mitgliedern, Festlegung der Höhe von freien und gesetzlichen Rücklagen). Ungeachtet dessen wird es aber erforderlich sein, den berechtigten Interessen der Mitglieder gerecht zu werden und unzeitgemäße Regelungen auf die geänderten Verhältnisse auszurichten.

C Der Einfluß auf die Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes

Im System der freien Marktwirtschaft ist das "Autonomieprinzip" der Betriebe ein wesensbestimmendes Merkmal.[3] Die Autonomie oder Selbständigkeit eines Betriebes kann als "seine Unabhängigkeit von betriebsfremden Stellen, die ihm die freie Wahl des Betriebszweckes und der betrieblichen Verfahren, dazu die freie Kombination der Produktionsfaktoren ermöglicht", angesehen werden.[4] Die Leitmaxime betrieblichen Wirtschaftens muß durch das Streben nach Erhaltung der Selbständigkeit modifiziert werden.

1) Vgl. Stellungnahme zu dem vom Bundesjustizministerium vorgelegten Referentenentwurf, überreicht vom Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn 1963, S. 22.

2) Vgl. Henzler, R., (V), a.a.O., S. 140.

3) Gutenberg, E., (I), a.a.O., S. 343.

4) Mellerowicz, K., "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", Bd. 1, 10. Auflage, Berlin 1958, S. 25.

"Der Unternehmer will den höchst möglichen Gewinn bei vorhandenem Kapitaleinsatz und Bereitstellung seiner Arbeitskraft erzielen, darüber hinaus jedoch seine Selbständigkeit beibehalten."[1)]

Hiervon ausgehend ist die Frage nach dem Einfluß des Beitritts zur Genossenschaft auf die Autonomie eines Betriebes zu erörtern. Dabei ist es ebenso wenig möglich, mit einer globalen Feststellung jegliche Einschränkungen der Selbständigkeit zu verneinen, wie auf der anderen Seite sich mit der Behauptung zu begnügen, daß "bei dieser Kooperationsform ... praktisch die Entscheidungsfreiheit des einzelnen 'Genossen' aufgehoben" ist und daß sie in der Praxis fast einer Fusion nahekommt.[2)] Die hiermit verbundenen Fragen bedürfen vielmehr einer näheren Untersuchung.

I. Die Sicherung der Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes aufgrund gesetzlicher Vorschriften

Die Erhaltung der Dispositionsfreiheit der Mitglieder findet im geltenden Genossenschaftsgesetz eine entsprechende Berücksichtigung. Ein sinnfälliger Ausdruck hierfür ist vor allem in der Freiwilligkeit des Eintritts sowie in der leichten Austrittsmöglichkeit der Genossenschaftsmitglieder zu erblicken. Außerdem wird den Mitgliedern ein weitgehendes Mitbestimmungsrecht in den Organen der Genossenschaft eingeräumt.

1. Freiwilliger Ein- und Austritt

Die Entscheidung über den Erwerb der Mitgliedschaft hat der Einzelhändler, Handwerker oder Landwirt in eigener Verantwortung zu treffen. Er kann nicht von dritter Seite

1) Ahrens, H., a.a.O., S. 106.

2) Rühle von Lilienstern, H., "Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation", Stuttgart 1963, S. 99.

(etwa vom Staat[1]) zum Eintritt in die Genossenschaft gezwungen werden. Dabei unterliegt es seinem eigenen Ermessen, ob er die gesetzlichen, satzungsmäßigen und sonstigen Verpflichtungen, die die Mitgliedschaft mit sich bringt, auf sich nehmen will und ob er bereit ist, eventuell einen Teil seiner Dispositionsfreiheit aufzugeben.

Obgleich durch die Satzung und durch eine entsprechende Ausgestaltung des mitgliedschaftlichen Geschäftsverkehrs die wirtschaftliche Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes erheblich eingeschränkt werden kann, wird die Genossenschaft immer nur eine lockere Form des Zusammenschlusses bleiben, da jeder Genosse ein unentziehbares Recht auf Kündigung der Mitgliedschaft besitzt.[2] Nach § 65 GenG wird es jedem Genossen gestattet, zum Schluß des Geschäftsjahres die Mitgliedschaft zu kündigen, wobei die Kündigungsfrist mindestens 3 Monate betragen muß und statutarisch höchstens auf zwei Jahre festgesetzt werden kann.[3] Beschlüsse der Generalversammlung oder sonstige Abmachungen, die das Kündigungsrecht über den gesetzlichen Rahmen hinaus beschränken, sind ohne Wirkung.[4]

2. Die Mitwirkung in den Organen der Genossenschaft

Der Selbsthilfecharakter der Genossenschaft bedingt es, daß den Mitgliedern ein Mitwirkungsrecht in den Angelegenheiten der Genossenschaft (§ 43 f GenG) eingeräumt wird. Die Generalversammlung ist das "oberste Willensorgan" der

---

1) Hierin ist der wesentlichste Unterschied zu Genossenschaften in planwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen zu erblicken.
Vgl. Seraphim, H.J., "Genossenschaftswesen und wirtschaftliche Grundgestalt", in: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied 1957, S. 36 ff.

2) Vgl. Paulick, H., (I), a.a.O., S. 137;
ebenso Meyer-Meulenbergh, a.a.O., S. 235.

3) Bei Verbandsgenossenschaften kann die Kündigungsfrist bis zu 5 Jahren betragen (§ 65 Abs. III GenG).

4) Vgl. Paulick, H., (I), a.a.O., S. 145.

Genossenschaft.[1] Sie wählt den Vorstand, der die Geschäftsführung und Vertretung der Genossenschaft übernimmt, und den Aufsichtsrat, dem die Kontrolle und Beratung des Vorstandes obliegt. Sowohl dem Vorstand, wie auch dem Aufsichtsrat dürfen nur Mitglieder angehören.

Die Stellung der Generalversammlung ist unvergleichlich stärker als die der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft. Während nach § 125 AktG der Jahresabschluß als festgestellt gilt, wenn der Aufsichtsrat ihn gebilligt hat, beschließt die Generalversammlung nicht nur über die Verwendung des Gewinnes (§ 126 AktG), sondern sie hat den Jahresabschluß selbst festzustellen (§ 48 GenG). Die Mitglieder üben ihr Stimmrecht persönlich aus (§ 43 Abs. IV GenG). Weiterhin ist von wesentlicher Bedeutung, daß der einzelne nur eine Stimme besitzt und mehrfaches Stimmrecht, etwa nach Höhe der übernommenen Geschäftsanteile, ausgeschlossen ist (§ 43 Abs. II GenG).

Hierin kommt der "demokratische Charakter" der Genossenschaft zum Ausdruck.[2] Dabei läßt es sich nicht vermeiden, daß ein Über- und Unterordnungsverhältnis entsteht. Der solidarische Zusammenhalt kann es erfordern, daß die persönlichen Interessen hinter den allgemeinen, die mit den ersteren nicht immer identisch zu sein brauchen, zurücktreten müssen. Es ist aber die Frage, ob eine nach demokratischen Grundsätzen erfolgte Bindung im negativen Sinne als eine Beschränkung der Entscheidungsfreiheit angesehen werden kann.[3]

---

1) Meyer-Meulenbergh, a.a.O., S. 175.

2) Paulick, H., (I), a.a.O., S. 240.

3) Vgl. hierzu Westermann, H., "Der Einzelne und die Gemeinschaft im Spiegel des Genossenschaftsrechts", in: Aktuelle Probleme des Genossenschaftswesens, Bd. 4, Wiener Studien, Göttingen 1957, S. 20 ff.

II. Das Erfordernis autonomer Entscheidungen der Genossenschaftsleitung

Wenn eine Handelsgenossenschaft für die angeschlossenen Mitgliedsbetriebe ökonomische Vorteile bringen soll, so scheint es unumgänglich zu sein, daß an ihrer Spitze eine Geschäftsleitung steht, die in bestimmten durch die Satzung im einzelnen festzulegenden Grenzen autonome Entscheidungen treffen kann. Die Motive für die Schaffung eines selbständigen Dispositionsspielraumes sind recht vielgestaltig.

Eine genossenschaftliche Beschaffungsorganisation, die auf vorgelagerten Märkten für ihre Mitglieder tätig werden soll, muß rasch und unverzüglich handeln können, denn nur auf diesem Wege lassen sich Marktchancen ausnutzen und Risiken ausschalten. Es ist nicht möglich, den autonomen Entscheidungsspielraum der Genossenschaftsleitung durch eine detaillierte Satzung auf ein Minimum zu reduzieren oder sämtliche Entscheidungen auf die Mitgliederversammlung zu verlagern. Zudem müssen im Genossenschaftsbetrieb kurzfristig innerbetriebliche organisatorische Probleme gelöst werden, wobei eine unmittelbare Mitwirkung der Mitglieder ausgeschlossen ist.[1] Wenn dies nicht der Fall wäre, so müßte eine Schwerfälligkeit ("strukturelle Unelastizität")[2] Platz greifen, die sich hemmend auf die Erfüllung des Förderungszweckes auswirken würde.

Diese wenigen Hinweise mögen genügen, um die Notwendigkeit eines selbständigen Dispositionsspielraumes für die Genossenschaftsleitung zu beweisen. Vor allem dem Geschäftsführer, der Mitglied des Vorstandes sein kann oder von diesem mit der Leitung beauftragt wird, muß in Grenzen, die aus dem Förderungszweck resultieren und statutarisch festgelegt sind, autonomes Handeln zugebilligt werden. Denn nur so wird er in die Lage versetzt, die auch in einer Handelsge-

1) Vgl. Gümbel, R., a.a.O., S. 86 spricht in diesem Zusammenhang von "bewußt konzedierter Autonomie".

2) Vgl. Richter, O., a.a.O., S. 141.

nossenschaft erforderliche "kombinative Funktion" zu vollziehen, die darin besteht, "das betriebspolitisch Gewollte in die rationalen Formen betrieblicher Planung umzugießen" und "das Geplante im Betriebe selbst durchzusetzen und zu verwirklichen".[1)]

Dem Erfordernis nach Autonomie der Genossenschaftsleitung wird vielfach entgegengehalten, daß im Anfangsstadium die Entscheidungen der Genossenschaftsleitung im wesentlichen durch die Mitglieder bestimmt wurden und in der heutigen Zeit in erster Linie "Genossenschaftsfunktionäre" (hauptamtliche Geschäftsführer) die Geschicke der Genossenschaft bestimmen. Hierbei wird nicht beachtet, daß sich die Bedingungen in dieser Zeit grundlegend geändert haben. Sobald kleinbetriebliche Einkaufs- oder Absatzgenossenschaften einen Mindestumfang der Geschäftstätigkeit überschreiten, kann auf autonome Entscheidungen der Genossenschaftsleitung nicht verzichtet werden. Die gemeinsame Durchführung von Beschaffungs- und Absatzaufgaben im Wege des genossenschaftlichen Eigenhandels ist in einem auf Marktwirtschaft beruhenden System nur auf diese Weise zu lösen. Ein autonomer Dispositionsspielraum für die Genossenschaftsleitung kann daher nicht als Reservat von großbetrieblichen Genossenschaften angesehen werden, bei denen er zwangsläufig größer sein muß, wenn die Funktionsfähigkeit der Genossenschaft gewährleistet sein soll.

Wesentlich ist nur, daß mit der Bildung eines in bestimmten Grenzen selbständigen Willenszentrums in der Genossenschaft die Voraussetzung für eine Beeinflussung der Autonomie des Mitgliedsbetriebes geschaffen wird. Die Autonomie der Genossenschaftsleitung erhält um so größere Bedeutung, je mehr Rechte ihr durch die Satzung zugebilligt werden. Weiterhin spielen die persönlichen und fachlichen Qualifikationen der Genossenschaftsleiter und ihre Überlegenheit gegenüber den Mitgliedern eine wesentliche Rolle. Solange die Gewähr dafür gegeben ist, daß die Realisie-

1) Gutenberg, E., (I), a.a.O., S. 7;
vgl. auch Henzler, R., (I), a.a.O., S. 43.

rung des Förderungszweckes nicht anderen Zielen (z.B. persönlichem Machtstreben) untergeordnet wird, braucht die Delegation wesentlicher Entscheidungsbefugnisse auf hauptamtliche Genossenschaftsleiter nicht als Negativum gewertet zu werden.[1] Ob es tatsächlich zu einer wesentlichen Beschränkung der Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes kommt, kann nur unter Berücksichtigung weiterer Aspekte, insbesondere der Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen, beurteilt werden.

III. Die Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen zur Genossenschaft und ihre Bedeutung für die Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes

Will man die Geschäftsbeziehungen zwischen Handelsgenossenschaft und Mitgliedsbetrieb charakterisieren, so lassen sich zwei Formen herausstellen. Einmal kann es dem Mitglied völlig freigestellt sein, ob es die Leistungen der Genossenschaft in Anspruch nehmen will oder nicht. Auf der anderen Seite können mehr oder weniger weitgehende Bezugs- oder Lieferungsverpflichtungen für die Mitglieder bestehen. Unter diesen zwei wesentlichen Gesichtspunkten soll im folgenden der Einfluß auf die Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes erörtert werden.

1. Freiwilligkeit der Inanspruchnahme genossenschaftlicher Leistungen

Wenn es dem Ermessen des Mitgliedes überlassen bleibt, ob es die in seinem Betrieb benötigten Waren von seiner Einkaufsgenossenschaft oder von sonstigen Lieferanten bezieht, so kann seine wirtschaftliche Dispositionsfreiheit durch die Mitgliedschaft bei dieser Organisation nur in begrenztem Maße berührt werden. Die gleiche Feststellung ließe

1) Vgl. Westermann, H., "Der Einzelne und die Gemeinschaft im Spiegel des Genossenschaftsrechts", a.a.O., S. 29.

sich für eine solche Form der Zusammenarbeit mit Absatzgenossenschaften treffen. Der Mitgliedsbetrieb nimmt also nur von Zeit zu Zeit die Leistungen der Genossenschaft in Anspruch und hält sich somit einen weiten Spielraum für die Ausnutzung sonstiger Marktchancen offen. Obgleich ein solches Verhalten mit den Prinzipien genossenschaftlicher Kooperation kaum zu vereinbaren ist, läßt sich nicht von der Hand weisen, daß dem Mitgliedsbetrieb bei einer fallweisen Ausgliederung der Beschaffungs- oder Absatzfunktion das größte Maß an Selbständigkeit erhalten bleibt.

Diese Aussage gilt nur unter Einschränkungen, wenn ein Betrieb der Handelsgenossenschaft zwar freiwillig, aber kontinuierlich bestimmte Einkaufs- oder Verkaufsfunktionen überträgt. Dabei ist es von Bedeutung, ob nur ein geringer Teil der Handelsfunktionen kontinuierlich an die Genossenschaft ausgegliedert wird oder ob die Beschaffungs- und/oder die Absatzfunktion insgesamt genossenschaftlich durchgeführt wird.

Wird beispielsweise die Beschaffungsfunktion nur partiell der Genossenschaft übertragen, so sind einer Beeinflussung der Selbständigkeit des Mitgliedsbetriebes enge Grenzen gesetzt. Der Begriff "partiell" kann auf den Anteil der genossenschaftlich bezogenen oder verwerteten Waren am gesamten Sortiment des Mitgliedsbetriebes zurückgeführt oder auf das Ausmaß der Teilaufgaben bezogen werden, die der Genossenschaftsbetrieb im Auftrage des Mitgliedes wahrnimmt. Dieser Fall ist dann gegeben, wenn beispielsweise nur ein geringer Teil der Waren auf genossenschaftlicher Basis eingekauft oder vermarktet wird. Es kann noch hinzukommen, daß die Genossenschaft lediglich eine Vermittlertätigkeit übernimmt. Das Mitglied kann unter Umständen selbst mit den eigentlichen Lieferanten oder Abnehmern in Verbindung treten und eventuell Sonderkonditionen aushandeln. Die Verbindung zur Genossenschaft und damit das Abhängigkeitsverhältnis des Mitgliedsbetriebes wird immer noch sehr locker sein.

Werden aber im Laufe einer kontinuierlichen Kooperation immer mehr Waren genossenschaftlich beschafft oder Absatzprodukte über die Genossenschaft auf den Markt gebracht und werden somit der Genossenschaft mehr Funktionen (bis hin zur totalen Funktionsausgliederung) übertragen, so kann sich die Situation für den Mitgliedsbetrieb ändern. Eine solche Entwicklung läßt sich am Beispiel einer Einkaufsgenossenschaft des Einzelhandels demonstrieren. Der Einzelhändler gliedert zum Teil seine Lagerhaltungsfunktion und den Antransport der Waren auf die Genossenschaft aus. Er erhält evtl. Kredite von der Genossenschaft. Weiterhin unterstützt sie ihn durch Beratungstätigkeiten zur Rationalisierung des Betriebsablaufes (Lagerkontrolle, Verkaufsraumgestaltung, Sortimentspolitik, Kalkulation, Organisation der Buchführung, evtl. auch steuerliche Beratung). Die Einkaufsgenossenschaft übernimmt die Werbung in Form von Gemeinschaftswerbung und zur Unterstützung der Einzelwerbung des Mitgliedes usf. Es ist verständlich, daß eine solche Form genossenschaftlicher Kooperation stärker als bei partieller Funktionsübertragung in den selbständigen Entscheidungsbereich des Mitgliedsbetriebes eingreift. Die Entscheidungen des Einzelhändlers werden weitgehend durch Fachkräfte des genossenschaftlichen Beratungsdienstes beeinflußt. Das äußere Bild des Betriebes verliert "mit zunehmender Gemeinschaftswerbung seine individuelle Note", so daß bei den Kunden Präferenzen für den Einkauf beim "Edeka-" oder "Rewe-Kaufmann", aber nicht beim Einzelhändler X geschaffen werden.[1] Will der Einzelhändler aus der Genossenschaft austreten, um auf diesem Wege seine volle Entscheidungsfreiheit zurückzugewinnen, so muß er eventuell erhebliche Nachteile hinnehmen, wenn er damit rechnen muß, daß ein Konkurrenzbetrieb in der Nähe nun in die Genossenschaft eintritt.

Daraus wird häufig der Schluß gezogen, daß der Inhaber eines solchen Einzelhandelsgeschäftes sich nicht merklich

1) Worpitz, G., a.a.O., S. 75.

"von dem Leiter der Niederlassung eines Filialbetriebes" unterscheidet.[1] Dieser Meinung kann nicht gefolgt werden, denn es bleibt bei den gegebenen Rechtsverhältnissen immer ein Unterschied zwischen beiden bestehen, solange das Genossenschaftsmitglied letztlich selbst die Entscheidung darüber treffen kann, ob es die Leistungen der Genossenschaft in der angebotenen Form und zu den geforderten Bedingungen in Anspruch nehmen will oder nicht. - Es ist verfehlt und wird den Gegebenheiten nicht gerecht, das Abhängigkeitsverhältnis des Einzelhändlers mit dem Hinweis zu bekräftigen, daß manchen Filialleitern in Massenfilialsystemen ein großer autonomer Dispositionsspielraum eingeräumt wird.[2] - Steht dem Mitglied bei dem einzelnen Beschaffungs- oder Verwertungsvorgang die Wahl zwischen "Individualweg" und "Kooperativweg"[3] offen, so bleibt ein erhebliches Maß an Selbständigkeit bestehen. Die Interessen des Mitgliedsbetriebes und der Handelsgenossenschaft, die zwar im Prinzip gleichgerichtet sind, im Einzelfall aber nicht voll identisch zu sein brauchen, können bei Verhandlungen aufeinander abgestimmt werden. Nur wenn diese Möglichkeit ausgeschlossen wäre, könnte von einer vollständigen Aufgabe der Selbständigkeit die Rede sein.

2. Bezugs- und Lieferungszwang

Es ist nun die Frage, inwiefern durch Bezugs- und Lieferungsverpflichtungen die wirtschaftliche Entscheidungsfreiheit des Mitgliedsbetriebes beeinflußt wird. Da diesbezüglich den gewerblichen Genossenschaften durch § 1 GWB enge Grenzen gezogen sind, haben die folgenden Ausführungen in erster Linie für die durch § 100 GWB begünstigten landwirtschaftlichen Genossenschaften praktische Bedeutung. Unter juristischen Gesichtspunkten kann man zwischen indi-

1) Nieschlag, R., "Strukturwandlungen im Großhandel", Deutscher Industrie- und Handelstag, Schriftenreihe Heft 42, o.J., S. 34.

2) Vgl. Nieschlag, R., a.a.O., S. 34.

3) Draheim, G., a.a.O., S. 55.

vidualrechtlich und körperschaftsrechtlich begründeten Verpflichtungen unterscheiden.[1] Während individualrechtliche Bindung aufgrund bestimmter Lieferungs- oder Abnahmeverträgen zustandekommen, wird eine körperschaftsrechtliche Verpflichtung durch eine entsprechende Ausgestaltung der Satzung begründet.[2] Dabei ist zu berücksichtigen, daß jede Art von Bezugs- oder Absatzzwang nur durch freien Entschluß des Mitgliedes zustandekommen kann. Sieht die Satzung einer Genossenschaft ein Ausschließlichkeitsverhältnis vor, so kann das neueintretende Mitglied hiervon Kenntnis nehmen und mit dem Eintritt gleichzeitig die Zustimmung erteilen. Soll andererseits während des Bestehens einer Genossenschaft durch Satzungsänderung ein Bezugs- oder Absatzzwang eingeführt werden, so bedarf dies der Zustimmung aller Genossenschaftsmitglieder.[3]

Beide Wege, sowohl individualrechtliche als auch körperschaftsrechtliche Bindungen, können dazu führen, daß bewußt die Entscheidungsfreiheit des Genossenschaftsmitgliedes stark eingeschränkt wird. Aber auch hier ist der Umfang und die Reichweite der übernommenen Verpflichtungen für die Beurteilung des Einflusses auf die wirtschaftliche Dispositionsfreiheit von ausschlaggebender Bedeutung. In dieser Hinsicht weist der genossenschaftliche Bezugs- und Absatzzwang erhebliche Unterschiede auf.

Es kann z.B. in der Satzung bestimmt werden, daß von jedem Mitglied ein gewisser Mindestumfang an Waren genossenschaftlich beschafft oder verwertet werden muß. Andererseits ist es denkbar, daß lediglich für bestimmte Waren oder Erzeugnisse des Mitgliedsbetriebes unter Einfügung sachlicher und zeitlicher Begrenzungen Ausschließlichkeits-

---

1) Vgl. Paulick, H., (I), a.a.O., S. 196.

2) Bezüglich der Vereinbarkeit solcher Maßnahmen mit dem Wesen der Genossenschaft vgl. u.a. Lantzke, U., "Genossenschaftlicher Bezugs- und Absatzzwang", Diss. Münster 1953, S. 30 ff.

3) Vgl. Paulick, H., (I), a.a.O., S. 86.

verträge mit der Handelsgenossenschaft vereinbart werden. Solange die Ausgliederung der Beschaffungs- oder Absatzfunktion nur partiell erfolgt, können hiermit verbundene Verpflichtungen die Dispositionsfreiheit des Genossenschaftsmitgliedes auch nur am Rande berühren. Wenn der Aufgabenkomplex, der im Funktionsbereich der Marktwirtschaft nicht von Ausschließlichkeitsvereinbarungen erfaßt wird, den überwiegenden Teil einnimmt, bleibt dem Mitgliedsbetrieb noch ein erheblicher Spielraum für selbständige Entscheidungen.

Während Bezugs- und Lieferungsverpflichtungen im Verkehr mit gewerblichen Handelsgenossenschaften nicht üblich sind, sind solche Maßnahmen bei der genossenschaftlichen Kooperation im Bereich der Landwirtschaft eher anzutreffen.[1)] Gerade die moderne Form der Vertragslandwirtschaft[2)] (Schweinemastverträge, Eierlieferungsverträge usf.) bringt solche Bindungen mit sich. Dabei verpflichtet sich der Landwirt, die notwendigen Einsatzstoffe (Futtermittel, Düngemittel usf.) genossenschaftlich zu beschaffen. Während der Produktionsdauer wird das Entgelt hierfür in der Regel kreditiert. Zudem werden von Spezialkräften für die innerbetriebliche Verarbeitung Ratschläge und Anweisungen erteilt. Die Erzeugnisse müssen an die Genossenschaft geliefert werden, die sie eventuell einer weiteren Veredelung unterzieht oder unmittelbar auf den Markt bringt. Obgleich ein solches Verfahren für einen finanzschwachen Landwirt mit ungünstigem Standort ein geeignetes Mittel sein kann, seine Existenz zu erhalten, läßt sich nicht von der Hand weisen, daß bei dieser Form der Kooperation die Selbständigkeit stark eingeschränkt wird.

---

1) Ein wesentlicher Bestimmungsgrund ist in der Befreiungsvorschrift des § 100 GWB zu sehen. Vgl. die Ausführungen auf S. 136.

2) Vgl. Gross, H., "Feinfrost führt zur Vertragslandwirtschaft", in: Wirtschaftspolitische Gesellschaft von 1947, Beratungsbrief vom 28.6.1963, S. 7.

Aus den bisherigen Ausführungen kann der Schluß gezogen werden, daß ein Ausschließlichkeitsvertrag, der eine Hauptfunktion, wie die Beschaffung oder den Absatz, insgesamt umfaßt, die Entscheidungsfreiheit des Mitgliedes praktisch aufhebt. Wird die gesamte Absatzfunktion ausgegliedert, so werden die hiermit verbundenen Verpflichtungen infolge der Interdependenz betrieblicher Funktionen sich auf die übrigen Aufgabenbereiche auswirken.[1)]

Unterstellt man, daß ein genereller Bezugs- oder Absatzzwang besteht, so bleibt allerdings die Frage offen, ob dieser tatsächlich eingehalten wird. Bei Genossenschaften, die mehrere hundert Mitglieder umfassen, muß dies stark bezweifelt werden. "Hinzu kommt, daß es für eine Genossenschaft, insbesondere wenn es sich um eine starke Gruppe (im soziologischen Sinne, d.Verf.) handelt, schwer ist, gegen ihre eigenen Mitgliederwirtschaften Rechtsansprüche aus einer Verletzung des Ausschließlichkeitsvertrages herzuleiten."[2)] Solche Maßnahmen werden sich nicht ohne Schaden für das der genossenschaftlichen Kooperation entgegengebrachte Vertrauen, von dem der Erfolg vielfach erheblich bestimmt wird, durchsetzen lassen. Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß jedes Mitglied ein unentziehbares Recht auf die Kündigung der Mitgliedschaft hat und sich auf diesem Wege der Ausschließlichkeitsverpflichtungen entledigen kann.

IV. Autonomiestreben der Mitgliedsbetriebe und Kooperativeffekt

Die Zielsetzung eines Unternehmers kann definiert werden als Gewinnstreben unter Aufrechterhaltung seiner Autonomie. Auf den Mitgliedsbetrieb einer Genossenschaft übertragen,

1) Da die Interdependenz nicht immer berücksichtigt wird, ist diese Meinung bestritten. Vgl. Lantzke, U., a.a.O., S. 67/68.

2) Draheim, G., a.a.O., S. 156.

bedeutet dies: Er ist an dem größtmöglichen ökonomischen Vorteil aus der genossenschaftlichen Kooperation (Kooperativeffekt) interessiert, will aber nur ungern seine Autonomie (oder auch einen Teil davon) preisgeben. Es soll daher im folgenden erörtert werden, inwiefern diese Zielsetzung erreicht werden kann. Zu diesem Zweck soll der Kooperativeffekt in Abhängigkeit von der den Mitgliedern überlassenen Autonomie analysiert werden. Dabei lautet die Frage: Kann der größtmögliche Kooperativeffekt erzielt werden, wenn gleichzeitig die Autonomie des Mitgliedsbetriebes nicht eingeschränkt wird?

Der Einfluß auf die Autonomie des Mitgliedsbetriebes wird zweifellos bei diskontinuierlicher und partieller Funktionsausgliederung auf eine Handelsgenossenschaft am geringsten sein.[1] Muß bei der Gründung einer Genossenschaft hiermit gerechnet werden, so ist fraglich, ob überhaupt eine leistungsfähige Organisation geschaffen werden kann. Wesentliche Kostenvorteile lassen sich nur erreichen, wenn im Genossenschaftsbetrieb möglichst große Mengen einheitlicher Leistungen realisiert werden.[2] Ändert sich im Zeitablauf das Verhalten der Mitgliedsbetriebe und nehmen sie die Leistungen der Genossenschaft nur noch unregelmäßig und in geringem Umfang in Anspruch, so müssen vermeidbare Kostenbelastungen in Kauf genommen werden. Der erforderliche Ausgleich kann unter Umständen nur durch Forcierung von Nichtmitgliedergeschäften herbeigeführt werden, was zu einer Verfälschung des Selbsthilfecharakters der Genossenschaft führt. Der größtmögliche Kooperativeffekt läßt sich nicht erzielen, wenn gleichzeitig die Autonomie der Mitglieder uneingeschränkt erhalten werden soll. Diesbezüglich sind stets bestimmte Einschränkungen zu machen. Die Vorteile, die auf genossenschaftlicher Basis erreicht werden, stellen "Gegenseitigkeitsvorteile" dar, die nur durch Übernahme von "Gegenseitigkeitsverpflichtungen" ermöglicht werden können.[3]

1) Vgl. Worpitz, G., a.a.O., S. 68.
2) Vgl. die Ausführungen auf S. 99 f.
3) Ohm, H., a.a.O., S. 8.

Es ist daher die Frage, inwieweit die Autonomie des Mitgliedsbetriebes eingeschränkt werden muß, um den größtmöglichen Kooperativeffekt zu erzielen.[1] Dazu ist es erforderlich, eine Optimumbestimmung durch Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile aus der genossenschaftlichen Kooperation vorzunehmen.

Für die Erfassung der Vorteile können Untersuchungen angestellt werden, die Aufschluß über die Kostensenkung bzw. Ertragssteigerung durch Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften geben. Im Ergebnis muß der Funktionskreis bestimmt werden, der vom Mitgliedsbetrieb in eigener Regie durchzuführen ist bzw. der vorteilhafter auf genossenschaftlicher Basis zu vollziehen ist.

Während die Vorteile der genossenschaftlichen Kooperation weitgehend quantifizierbar sind, lassen sich die Nachteile nicht exakt erfassen. Wenn eine Einschränkung der Autonomie festgestellt werden soll, so hat dies zur Voraussetzung, daß der Begriff der Autonomie definiert wird, um anschließend den Grad der Abhängigkeit zu bestimmen. Bei der Definition der Autonomie ergeben sich insofern Schwierigkeiten, als subjektive Momente zu berücksichtigen sind. Wenn ein Genossenschaftsmitglied risikofreudig ist, so werden seine Vorstellungen über autonomes Handeln umfassender sein als bei einem Mitglied, dessen Sicherheitsstreben stark ausgeprägt ist.[2] Aus den genannten Größen wird eine exakte Optimumbestimmung nicht möglich sein.

Ansatzpunkte für die annähernde Bestimmung des Abhängigkeitsgrades lassen sich aus dem Umfang der funktionalen Verflechtung zwischen Mitgliedsbetrieb und Genossenschaft

---

1) Die vollständige Beseitigung der wirtschaftlichen Autonomie der Genossenschaftsmitglieder stellt keine realistische Alternative dar, da sie mit den Vorstellungen der Wirtschafter eines auf Privatinitiative beruhenden Systems unvereinbar ist.

2) Vgl. Schnettler, A., (I), a.a.O., S. 219.

herleiten, wodurch gleichzeitig eine Verbindung zu den Vorteilen aus der genossenschaftlichen Kooperation hergestellt werden kann.

Ist die genossenschaftliche Kooperation lediglich in einem begrenzten Funktionsbereich (z.B. Beschaffung von Waren) vorteilhaft, so kann die Entscheidungsfreiheit der Mitglieder nur in begrenztem Maße berührt werden. Wenn aber die Mitgliedsbetriebe in mehreren Funktionsbereichen (Einkauf, Lagerung, Werbung usf.) höhere Kosten aufweisen als vergleichbare andere Betriebe, so kann nur durch eine umfassendere funktionale Verbindung in der genossenschaftlichen Kooperation der notwendige Ausgleich geschaffen werden. Sollen beispielsweise die Einkaufsgenossenschaften im Lebensmitteleinzelhandel Kleinbetriebe in die Lage versetzen, mit Massenfilialgeschäften zu konkurrieren, so müssen in etwa die gleichen Geschäftspraktiken angewandt werden. Die Mitglieder müssen sich ähnlich gelagerten Organisationsgrundsätzen unterwerfen und somit ihre Dispositionsfreiheit stärker einschränken.[1] Auch für landwirtschaftliche Betriebe werden im Hinblick auf die europäische Integration genossenschaftliche Kooperationsformen gefordert, die durch vertragliche Bindung stärker als bisher den autonomen Dispositionsspielraum der Mitglieder einschränken.[2]

Die genannten Beispiele lassen erkennen, daß straff organisierte genossenschaftliche Zusammenschlüsse immer dann erhebliche Bedeutung erlangen, wenn die Mitglieder in

---

1) Vgl. Schreiterer, G., "Kostensenkung und Leistungssteigerung, Rationalisierung im Einzelhandel durch Einkaufsverbände", als Manuskript, Düsseldorf 1952, zitiert nach Nieschlag, R., "Strukturwandlungen im Großhandel", a.a.O., S. 26.

2) Vgl. Gross, H., "Die Zukunft gehört der Gruppe", in: Handelsblatt, Nr. 70 vom 11. April 1963, S. 25; Jäger, W., "Neue Formen genossenschaftlicher Selbsthilfe in der Landwirtschaft", in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Karlsruhe 1962, S. 93 ff.

ihrer Existenz bedroht sind und nur durch eine umfassende Kooperation der notwendige Kooperativeffekt erzielt werden kann.

Schlußbetrachtung

Die genossenschaftliche Kooperation ist aus der Auseinandersetzung mit dem Kapitalismus hervorgegangen.[1] In der heutigen Zeit müssen Klein- und Mittelbetriebe und auch die von ihnen getragenen genossenschaftlichen Zusammenschlüsse marktwirtschaftliche Probleme bewältigen, welche die Bildung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft hervorruft.

Von einer "supranationalen Marktgestaltung"[2], im Sinne einer Zusammenfassung nationaler Märkte zu einem Binnenmarkt unter Fortfall bisheriger Handelsschranken, ist eine grundlegende Veränderung der Marktstruktur zu erwarten. Sowohl von der Angebots- als auch von der Nachfrageseite her ist mit einer Verschiebung der wirtschaftlichen Daten zu rechnen, die letztlich in einem verschärften Wettbewerb ihren Niederschlag findet.[3] Für die Einzelbetriebe und ihre Gemeinschaftsorgane erhöhen sich die hieraus resultierenden Risiken. Demgegenüber bieten sich Chancen, wenn durch entsprechende betriebspolitische Maßnahmen der künftigen Entwicklung Rechnung getragen wird.

Die Mitgliedsbetriebe bestehender Einkaufs- und Absatzgenossenschaften sehen sich vor die Frage gestellt, ob überkommene Formen einer möglichst lockeren Zusammenarbeit dieser Entwicklung gerecht werden. Klein- und Mittelbetriebe, die bisher jeglicher Kooperation ablehnend gegen-

1) Vgl. Seraphim, H.J., (III), a.a.O., S. 196.
2) Henzler, R., (I), a.a.O., S. 116.
3) Ebenda, S. 117 f.

überstanden, sollten die Möglichkeiten prüfen, inwiefern ein gemeinschaftlicher Vollzug betrieblicher Funktionen zur Rationalisierung des Betriebsablaufes und zur Festigung ihrer Wettbewerbsposition beitragen kann.[1] Insbesondere wird eine bessere Ausrichtung der Betriebspolitik auf das Marktgeschehen durch systematisch betriebene Marktforschung und Werbung gefordert. Eine intensive Durchführung dieser Funktionen übersteigt aber das Leistungsvermögen dieser Betriebe, so daß die Übertragung solcher oder ähnlicher Funktionen auf Gemeinschaftsorgane zunehmende Bedeutung erlangt.

Wenn eine engere und umfassendere funktionale Verbindung zwischen der Handelsgenossenschaft und ihren Mitgliedsbetrieben notwendig ist, so stellt die hiermit verbundene Ausweitung des Leistungsprogramms der Einzelgenossenschaft erhöhte Anforderungen an die persönliche und fachliche Qualifikation der leitenden Arbeitskräfte, an die Ausstattung mit Betriebsmittel und Kapital sowie an die Leistungskraft überhaupt. Kleinbetriebliche Lokalgenossenschaften sind dem vielfach nicht gewachsen. Deshalb ist die Zahl der selbständigen Einzelgenossenschaften im gewerblichen und vor allem im landwirtschaftlichen Bereich zurückgegangen, was zu einem erheblichen Teil darauf zurückzuführen ist, daß man sich zur Fusion mit gleichartigen Genossenschaften entschloß, um auf diesem Wege in leistungsfähigere Betriebsgrößenklassen zu gelangen.[2]

Darüber hinaus wird der Übergang zu großräumiger Wirtschaftsweise eine engere Zusammenarbeit der Einzelgenossenschaften mit den genossenschaftlichen Einkaufs- und Absatzzentralen erforderlich machen. Erst durch genossenschaftliche Zusammenschlüsse auf höherer Ebene kann eine

---

1) Vgl. Rühle von Lilienstern, H., a.a.O., S. 53 ff.

2) Vgl. Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes 1962, S. 103; Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes 1962, S. 68.

sonst nur Großbetrieben mögliche Bearbeitung des erweiterten Marktraumes realisiert werden. Wenn die hiermit geschaffene Leistungstiefe sich als vorteilhaft erweisen soll, so hat dies eine sinnvolle Koordinierung der betriebspolitischen Entscheidungen aller Beteiligten zur Voraussetzung. Straffere Organisationsgrundsätze sowie eine Festigung der Geschäftsbeziehungen durch vertragliche Bindungen werden als unumgänglich angesehen.[1)]

Nur wirtschaftliche Leistungen können in einer Zeit, in der Produktivitätssteigerung und wirtschaftliches Wachstum im Mittelpunkt stehen, die Vorteilhaftigkeit der genossenschaftlichen Kooperation beweisen. Je leichter den Klein- und Mittelbetrieben die Einordnung in eine genossenschaftliche Beschaffungs- bzw. Absatzorganisation gemacht wird und je weniger auf genossenschaftlicher Basis erzielte Rationalisierungseffekte nur der mehrstufigen Organisation als solcher zugute kommen, desto besser wird es um die Verwirklichung der kooperativen Idee bestellt sein.

1) Vgl. Sonnemann, Th., "Anpassung an den Agrarmarkt", in: Die deutsche Landwirtschaft an der Schwelle des Gemeinsamen Marktes, Beilage zu "Der Volkswirt", Nr. 24 vom 15.6.1962, S. 19.

LITERATURVERZEICHNIS

AHRENS, H., "Die Bedeutung der Betriebsgröße für Kosten und Ertrag", Diss. Münster 1961

BAYER, H., "Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator", Forschungsberichte des Landes NRW, Nr. 1173, Köln und Opladen 1963

BEHRENS, Chr., "Absatzwerbung", Wiesbaden 1963

BLANKERTZ, P.F., "Marketing Cooperatives", New York 1940

BREDENBEUKER, H., "Zur Höhe der Geschäftsanteile und Haftsumme der eingetragenen Genossenschaft", in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1960, S. 20 ff.

BUDDEBERG, H., "Großhandel", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Stuttgart 1958, Sp. 2415 ff.

CHAMBERLAIN, E.H., "Measuring the Degree of Monopoly", in: Monopoly and Competition and their Regulation, London 1954

DEUTSCH, P., (I), "Entwicklungstendenzen der Betriebswirtschaftslehre im Zeichen des technischen Fortschritts", in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1956, S. 477 ff.

DEUTSCH, P., (II), "Zentralisation und Dezentralisation im Einzelhandel; Leitbilder im Aufbau seiner Betriebsformen", in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für W. Rieger, Stuttgart 1963, S. 340 ff.

DEUTSCH, P., (III), "Die Problemstellung der betriebswirtschaftlichen Marktforschung", in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, hrsg. von B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 41 ff.

DEUTSCH, P., (IV), "Grundfragen der Finanzierung", Wiesbaden 1962

DRAHEIM, G., (I), "Die Genossenschaft als Unternehmungstyp", Göttingen 1955

DRAHEIM, G., (II), "Zentralgenossenschaften", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Stuttgart 1962, Sp. 6570 ff.

ELISSEIEFF, K., "Die Getreideabsatzgenossenschaften in Nordamerika", Neuwied 1951

EUCKEN, W., (I), "Die Grundlagen der Nationalökonomie", Berlin, Göttingen, Heidelberg 1959

EUCKEN, W., (II), "Grundsätze der Wirtschaftspolitik", Bern-Tübingen 1952

FÄHNRICH, H., "Möglichkeiten und Ausgestaltung der Fernbuchführung", in: Buchhaltungsbriefe, Nr. 9, 1963, S. 9 ff.

FAYOL, H., "Allgemeine und industrielle Verwaltung", (erschienen 1916), München und Berlin 1929

FISCHER, H., "Betriebswirtschaftliche Probleme im Genossenschaftswesen", in: Vom Wesen der Genossenschaft und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied 1951, S. 122 ff.

GALBRAITH, J.K., "American Capitalism", Boston 1952, deutsche Übersetzung: Der amerikanische Kapitalismus im Gleichgewicht der Wirtschaftskräfte, Stuttgart 1956

GENOSSENSCHAFTEN und "Kartellgesetz"-Entwurf, Gutachten erstellt vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, o.O. und o.J.

GIERSCH, H., "Allgemeine Wirtschaftspolitik - Grundlagen -", Wiesbaden 1960

GROSS, H., (I), "Feinfrost führt zur Vertragslandwirtschaft", in: Wirtschaftspolitische Gesellschaft von 1947, Beratungsbrief vom 28.6.1963, S. 7 f.

GROSS, H., (II), "Die Zukunft gehört der Gruppe", in: Handelsblatt, Nr. 70 vom 11.4.1963, S. 25

GRÜNFELDT-HILLEBRANDT, "Genossenschaftswesen", Berlin-Wien 1929

GÜMBEL, R., "Der förderungswirtschaftliche Grundauftrag von Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels", in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1961, S. 71 ff.

GUTENBERG, E., (I), "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band I, 6. Auflage, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1961

GUTENBERG, E., (II), "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1955

GUTENBERG, E., (III), "Einführung in die Betriebswirtschaftslehre", Wiesbaden 1958

HÄMMERLE, R., "Genossenschaftliche Eigenproduktion", Diss. Mannheim 1958

HANEL, A., "Die Einkaufsgenossenschaften des Handwerks in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft", Düsseldorf 1962

HEINEN, E., "Die Zielfunktion der Unternehmung", in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für E. Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 11 ff.

HENZLER, R., (I), "Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens", Wiesbaden 1962

HENZLER, R., (II), "Genossenschaftswesen", 2. Auflage, Wiesbaden 1953

HENZLER, R., (III), "Konzentrationsprobleme in der Unternehmenssphäre", in: Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Band 22, S. 321 ff.

HENZLER, R., (IV), "Variable oder konstante Rückvergütungssätze", in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1961, S. 322 ff.

HENZLER, R., (V), "Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung", in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1963, S. 129 ff.

HOPPMANN, E., "Binnenhandel und Binnenhandelspolitik", Berlin 1959

HOUSSIAUX, J., "Le Pouvoir de Monopole", Toulouse 1959

JÄGER, W., (I), "Das ländliche Genossenschaftswesen in der Bundesrepublik", als Manuskript, Münster 1961

JÄGER, W., (II), "Neue Formen genossenschaftlicher Selbsthilfe in der Landwirtschaft", in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Karlsruhe 1962, S. 93 ff.

JAHRBUCH des Deutschen Raiffeisenverbandes, 1960 - 62

JAHRBUCH des Deutschen Genossenschaftsverbandes, 1960 - 62

JAHRESBERICHT des Raiffeisenverbandes Kurhessen e.V., Kassel 1961

JÖHR, W.A., "Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik", St. Gallen 1943

KELLER, A.F., "Die Gemeinschaftswerbung", Zürich und St. Gallen 1955

KELLER, A.F., "Gemeinschaftswerbung", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Stuttgart 1958, Sp. 2166 ff.

KLINGER, K., "Der Einkauf im Industriebetrieb", Essen 1950

KOCH, H., "Die Ermittlung der Durchschnittskosten als Grundprinzip der Kostenrechnung", in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1953, S. 303 ff.

KÖNIG, P., (I), "Die Organisation des gemeinschaftlichen Verkaufs im deutschen Lebensmitteleinzelhandel", Berlin 1932

KÖNIG, P., (II), "Edeka Werbung im freien Markt", in: Edeka Rundschau, Nr. 21/22, 1952, S. 19 ff.

KÖSTER, J., "Auftragsbörsen als Hilfe für Zulieferer", in: Handelsblatt, Nr. 32 vom 15.2.1963, S. 13

KOSIOL, E., "Organisation der Unternehmung", Wiesbaden 1962

KÜNG, E., "Die Auseinandersetzung zwischen Groß- und Kleinbetrieb", in: Wirtschaft und Recht 1952, S. 270 ff.

KUNZE, H., "Rationalisierung", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Stuttgart 1960, Sp. 4530

LANTZKE, U., "Genossenschaftlicher Bezugs- und Absatzzwang", Diss. Münster 1953

LEHMANN, G., "Marktformenlehre und Monopolpolitik", Berlin 1956

LERNER, A.P., "The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power", in: Review of Economic Studies, Vol. I 1933/34, S. 157 ff.

LIEFMANN, R., "Die Unternehmungsformen", Stuttgart 1921

LOEST, J., "Kapitalgrundlage der Genossenschaft", in: Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, Referate und Materialien, Band 1, hrsg. vom Bundesjustizministerium, Bonn 1956, S. 361 ff.

MEYER-MEULENBERGH, "Genossenschaftsgesetz", Kommentar, 7. Auflage, München und Berlin 1951

MITTEILUNGEN des Instituts für Handelsforschung, "Wege und Kosten der Distribution der Textil-, Schuh- und Lederwaren", Sonderheft 7, Köln und Opladen 1956

MÖLLER, H., "Angewandte Preistheorie, Preispolitik der Genossenschaften", in: Finanzarchiv, N.F., Band 17, 1956/57, S. 123 ff.

NICHOLLS, W.H., "Imperfect Competition within Agricultural Industries", Ames 1941

NIESCHLAG, R., (I), "Binnenhandel und Binnenhandelspolitik", Berlin 1959

NIESCHLAG, R., (II), "Strukturwandlungen im Großhandel", Deutscher Industrie- und Handelstag, Schriftenreihe Heft 42, o.J.

NIESCHLAG, R., (III), "Der Lagerumschlag im genossenschaftlich organisierten Lebensmittelhandel", in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für P. König, Hamburg 1960, S. 271 ff.

NOLD, K., "Technischer Fortschritt und Monopolisierungsgrad", Diss. Münster 1955

NOOK, H.K., "Das Selbstkostendeckungsprinzip und die Rückvergütung bei Warengenossenschaften", Diss. Münster 1958

NORDSIECK, F., "Rationalisierung der Betriebsorganisation", Wiesbaden 1962

OETTLE, K., "Selbstfinanzierung", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Stuttgart 1960, Sp. 4867 ff.

OHM, H., (I), "Die Genossenschaft und ihre Preispolitik", Karlsruhe 1955

OHM, H., (II), "Integration, Integrationsformen und Kartellgesetz", in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Karlsruhe 1962, S. 129 ff.

OPWIS, J., "Funktionen und Struktur der Deutschen Textileinkaufsvereinigungen", Diss. Münster 1961

PAULICK, H., (I), "Das Recht der eingetragenen Genossenschaft", Karlsruhe 1956

PAULICK, H., (II), "Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung", Tübingen 1954

PAULICK, H., (III),"Warenrückvergütung, ihr Wesen und ihre steuerliche Behandlung", Neuwied 1951

PAULICK, H., (IV), "Entspricht eine ihrer Höhe nach unterschiedlich bemessene Rückvergütung dem genossenschaftlichen Grundsatz der Gleichbehandlung der Mitglieder und dem § 36 KStDV?", in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 1955, S. 139 ff.

PELLETIER, W., "Genossenschaften mit Delkredere- oder Vermittlungsgeschäft", in: Blätter für Genossenschaftswesen, Jahrgang 1960, S. 205 ff.

PREISER, E., "Der Kapitalbegriff und die neuere Theorie", in: Die Unternehmung im Markt, Festschrift für W. Rieger, Stuttgart 1953, S. 37 ff.

RICHTER, O., "Die Einkaufsgenossenschaften des selbständigen Einzelhandels in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft", Düsseldorf 1962

ROBINSON, E. A.G., "Betriebsgröße und Produktionskosten", (The Structure of Competitive Industrie), Wien 1936

ROBOTKA, F., "Eine Theorie des Genossenschaftswesens", in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1955, S. 164 ff.

ROEPER, H., "Dezentralisierte Produktion, Existenzprobleme der gewerblichen Klein- und Mittelbetriebe", Wolfenbüttel 1951

RÖSSLE, K., (I), "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 3. Auflage, Stuttgart 1953

RÖSSLE, K., (II), "Funktionen, betriebswirtschaftliche", Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Stuttgart 1956, Sp. 2091 ff.

RÖSSLE, K., (III), "Die Übertragung betriebswirtschaftlicher Funktionen auf Gemeinschaften", in: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis 1929, S. 77 ff.

RÜHLE VON LILIENSTERN, H., "Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation", Stuttgart 1963

RUMMEL, K., "Wesen, Ziele, Wege und Grenzen der Rationalisierung", in: Für und Wider die Rationalisierung, Schriften des RAW, München 1950, S. 59 ff.

SCHÄFER, E., (I), "Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre", in: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft, Frankfurt am Main 1955, S. 11 ff.

SCHÄFER, E., (II), "Die Unternehmung", Köln und Opladen 1956

SCHEER, W., (I), "Die Absatzwirtschaft der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittelhandel", Diss. Mannheim 1953

SCHEER, W., (II), "Preisbildung und Preispolitik im Absatzmarkt gewerblicher Warengenossenschaften", in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1961, S. 69 ff.

SCHMIDT, F., "Die organische Tageswertbilanz", 3. Auflage, Wiesbaden 1951

SCHNEIDER, E., "Einführung in die Wirtschaftstheorie", Teil II, 5. Auflage, Tübingen 1958

SCHNETTLER, A., (I), "Betriebsanalyse", 2. Auflage, Stuttgart 1960

SCHNETTLER, A., (II), "Betriebsvergleich", 3. Auflage, Stuttgart 1961

SCHRAMM, W., "Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation", Berlin - Leipzig 1936

SCHREITERER, G., "Kostensenkung und Leistungssteigerung, Rationalisierung im Einzelhandel", als Manuskript, Düsseldorf 1952

SERAPHIM, H.J., (I), "Das ökonomische und soziale Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften", in: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied 1951, S. 45 ff.

SERAPHIM, H.J., (II), "Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen", Karlsruhe 1956

SERAPHIM, H.J., (III), "Theorie der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik", Göttingen 1955

SERAPHIM, H.J., (IV), "Die marktordnerischen Funktionen der landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaften", in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1951, S. 89 ff.

SEYFFERT, R., "Wirtschaftslehre des Handels", 4. Auflage, Köln und Opladen 1961

SÖLTER, A., "Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung", Düsseldorf 1960

SONNEMANN, Th., "Anpassung an den Agrarmarkt", in: Die deutsche Landwirtschaft an der Schwelle des Gemeinsamen Marktes, Beilage zu Der Volkswirt, Nr. 24 vom 15.6.1962, S. 19 f.

SPRANGER, P.H., "Die Theorie von der 'Countervailing Power'", in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Tübingen 1956, S. 159 ff.

STACKELBERG, H. v., "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", Tübingen 1951

STELLUNGNAHME zu dem vom Bundesjustizministerium vorgelegten Referentenentwurf, überreicht vom Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn 1963

STUPKA, J., "Objekte und Leistungen der genossenschaftlichen Verbandsprüfung", Tübingen 1962

SUNDHOFF, E., "Grundlagen und Technik der Beschaffung", Essen 1958

THOMS, W., "Der Begriff 'Funktion' in der Betriebswirtschaft", in: Buchhaltungsbriefe Nr. 11/1960, S. 5 ff.

TILLMANN, H., "Leistungsmöglichkeiten und Leistungsprobleme der heutigen Lebensmitteleinkaufsgenossenschaften in der Bundesrepublik", Diss. Münster 1961

TRIEBEL, M., "Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels", Stuttgart - Berlin 1937

TUBBESING, G., (I), "Selbstfinanzierung bei hilfswirtschaftlichen Genossenschaften", Göttingen 1958

TUBBESING, G., (II), "Sollten Genossenschaften stille Reserven bilden?", in: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 2, 1956, S. 302 ff.

VATERRODT, K., "Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel", Diss. Köln 1956

WEBER, M., "Wirtschaft und Gesellschaft", Tübingen 1925

WENDT, H. und STORCK, H., "Die Genossenschaften des gewerblichen Mittelstandes in der Wettbewerbswirtschaft", Karlsruhe 1955

WESTERMANN, H., (I), "Das rechtliche Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften", in: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied 1951, S. 62 ff.

WESTERMANN, H., (II), "Einkaufszusammenschlüsse und Kartellgesetzentwurf", Karlsruhe 1956

WESTERMANN, H., (III), "Der Einzelne und die Gemeinschaft im Spiegel des Genossenschaftsrechts", in: Aktuelle Probleme des Genossenschaftswesens, Band 4, Wiener Studien, Göttingen 1957, S. 20 ff.

WIRTSCHAFT UND STATISTIK, Jahrgang 1955 und 1963

WÖHE, G., "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 2. Auflage, Berlin 1962

WÖRMER, P., "Vertikale Preisbindung", Berlin 1962

WORPITZ, G., "Probleme der Funktionseinengung im mittelständischen Handel", Köln und Opladen 1960

WYSOCKI, K. v., "Rationalisierung durch Ausgliederung von Betriebsaufgaben", in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1961, S. 30

Lebenslauf

Am 29. Juli 1937 wurde ich in Ascheberg (Westf.) als Sohn des Spediteurs Gerhard Hölscher und seiner Ehefrau Ida Hölscher, geb. Ahmann, geboren.

Nach viereinhalb Jahren Volksschule besuchte ich von 1948 bis 1951 die Rektoratschule in Ascheberg und anschließend das neusprachliche Gymnasium in Lüdinghausen. Dort legte ich im März 1957 die Reifeprüfung ab.

Im Anschluß daran leistete ich 12 Monate Grundwehrdienst. Seit dem Sommersemester 1958 studierte ich Wirtschaftswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Westf.). Im November 1962 bestand ich dort die Diplomprüfung für Kaufleute.

Seit Januar 1963 bin ich als wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für betriebliche Finanzen und Steuern der Universität Münster tätig.

Druck: Walter Kleikamp, Köln, Kurfürstenstraße 12-14, Ruf 39578